

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**



**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARININ ANALİZİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE  
BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BÜŞRA ŞAHANER**

**BALIKESİR, HAZİRAN - 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**



**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIKLARININ ANALİZİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE**  
**BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BÜŞRA ŞAHANER**

**Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Ahmet Beyazıt OCAKTAN**  
**(Tez Danışmanı)**

**Dr. Öğr. Üyesi Alparslan Serhat DEMİR**

**Dr. Öğr. Üyesi Özay Umut TÜRKAN**

**BALIKESİR, HAZİRAN - 2019**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Büşra ŞAHANER tarafından hazırlanan “ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ANALİZİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 13.06.2019 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /~~oy~~ çokluğu ile Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza


Danışman

**Dr. Öğr. Üyesi M. A. Beyazıt OCAKTAN**

  
.....

Üye

**Dr. Öğr. Üyesi Alparslan Serhat DEMİR**

  
.....

Üye

**Dr. Öğr. Üyesi Özay Umut TÜRKAN**

  
.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş olan bu tez Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunca onanmıştır.

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Necati ÖZDEMİR

.....

## ÖZET

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ  
ANALİZİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BÜŞRA ŞAHANER  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI  
(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ M. A. BEYAZIT OCAKTAN)  
BALIKESİR, HAZİRAN - 2019**

Günümüz şartlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık tanımları firmaların özellikle insan kaynakları bölümünün çokça önem verdiği bir yapı haline gelmiştir. İnsanın kaynak olmaktan çıkıp kıymet olarak değerlendirilmesi gerektiği bilinci git gide yayılırken, firmaların zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve verimliliklerini arttırarak büyümeleri sahip oldukları bu değerli varlıklara sundukları motivasyon kaynakları ve memnuniyet faktörlerine bağlı hale gelmiştir.

Çalışmada öncelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık tanımları verilerek, önemleri anlatılmakta ve bu iki değişken arasındaki ilişki açıklanarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir. İş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ölçülmesinde hangi analizlerden faydalanılarak ne gibi sonuçlar elde edilebileceği hakkında bilgi verilmektedir. Son bölümde ise otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarına uygulanan anket yoluyla elde edilmiş veriler SPSS istatistiksel paket programı ile test edilerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık hipotezleri, yöntemleri ve sonuçları örneklendirilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELEER:** İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION ON WHITE COLLAR EMPLOYEES IN AUTOMOTIVE**

**MSC THESIS**

**BÜŞRA ŞAHANER**

**BALIKESİR UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE**

**INDUSTRIAL ENGINEERING**

**(SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR. M. A. BEYAZIT OCAKTAN )**

**BALIKESİR, JUNE 2019**

In today's conditions, the definitions of employee satisfaction and employee loyalty have turned out to be a structure in which the human resources departments of the companies take it very seriously. While the consciousness of the need to evaluate the human being as a value instead of a source, surviving of the companies in challenging competition conditions and growing by increasing their productivity has become dependent on the motivation resources and satisfaction factors they offer to these valuable assets.

In this study, firstly, job satisfaction and organizational commitment definitions are made, their importance is explained and the relationship between these two variables are clarified and finally the factors affecting satisfaction and organizational commitment are discussed. Information is given about which analysis may be used for measuring job satisfaction and organizational commitment and what kind of results can be gathered from these analyses. In the last section, data obtained through a questionnaire applied in a sample firm were tested with SPSS package program, and employee satisfaction & employee loyalty hypotheses, methods and results were exemplified.

**KEYWORDS:** Job satisfaction, organizatioanal commitment, factors affecting job satisfaction and organizational commitment.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ TATMINİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	3
2.1 İş Tatmini .....	3
2.1.1 İş Tatmini Kavramı .....	3
2.1.2 İş Tatmininin Önemi .....	5
2.1.3 İş Tatmini Tarihçesi .....	5
2.1.4 Motivasyon Teorilerine Göre İş Tatmini .....	6
2.1.4.1 Kapsam Teorileri .....	6
2.1.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	7
2.1.4.1.2 McGregor'un X ve Y Kuramı .....	8
2.1.4.1.3 Alderfer'in ERG Teorisi.....	9
2.1.4.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	11
2.1.4.1.5 McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı .....	12
2.1.4.2 Süreç Teorileri .....	12
2.1.4.2.1 Bekleyiş Teorileri .....	12
2.1.4.2.2 Davranış Şartlandırma Teorileri .....	15
2.1.4.2.3 Eşitlik Teorisi.....	16
2.1.4.2.4 Amaç Teorisi .....	16
2.2 Örgütsel Bağlılık .....	18
2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	18
2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	19
2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi .....	20
2.2.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	20
2.2.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	21
2.2.4.1.1 Etzioni'nin Yaklaşımı.....	21
2.2.4.1.2 Kanter'in Yaklaşımı .....	21
2.2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....	22
2.2.4.1.4 Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	22
2.2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	25
2.2.4.2.1 Becker Yaklaşımı.....	26
2.2.4.2.2 Salancik Yaklaşımı .....	26
2.2.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımları .....	27
2.3 İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	27
2.4 İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	28
2.4.1 Bireysel Faktörler .....	28
2.4.1.1 Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler .....	28

2.4.1.2	Sonradan Kazanılan Değişkenler .....	31
2.4.2	Kurumsal Faktörler .....	32
2.4.2.1	Yöneticiler .....	33
2.4.2.2	Ücret ve Ödüllendirme .....	33
2.4.2.3	Gelişme ve Yükselme Olanakları .....	33
2.4.2.4	Çalışma Koşulları .....	34
2.4.2.5	Birlikte Çalışılan Kişiler .....	35
2.4.2.6	İş Güvencesi.....	35
2.4.2.7	İşin Niteliği ve İş Yükü.....	35
2.4.2.8	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	36
2.4.2.9	İşletmenin Büyüklüğü.....	36
2.4.2.10	Kurum İmajı.....	37
2.4.3	Toplumsal Açıdan Etkileyen Faktörler .....	37
2.4.3.1	Aile .....	37
2.4.3.2	Kriz Ortamı.....	38
2.4.3.3	Teknolojik Gelişmeler ve İşsizlik.....	38
2.5	İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Sağlamaya Yönelik Uygulamalar....	38
2.5.1	İş Analizi.....	38
2.5.2	İş Tasarımı .....	39
2.5.2.1	Rotasyon .....	40
2.5.2.2	İş Genişletme .....	40
2.5.2.3	İş Zenginleştirme .....	41
2.6	İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Analizler.....	41
2.6.1	Korelasyon Analizleri .....	41
2.6.2	Regresyon Analizleri .....	42
2.6.3	Segmentasyon Analizleri .....	42
2.6.4	Anket Güvenilirlik Analizleri .....	43
2.6.5	Anket Geçerlilik Analizleri.....	43
2.6.6	Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler .....	43
2.6.7	Anova Analizi .....	44
2.6.8	Kişilik Testi Analizleri.....	44
2.7	İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	44
2.7.1	Psikolojik Sonuçlar .....	45
2.7.1.1	Yabancılaşma.....	45
2.7.1.2	Davranışsal Bozukluklar.....	45
2.7.1.3	Stres .....	46
2.7.2	Bireysel Açıdan Sonuçlar .....	46
2.7.3	Kurumsal Açıdan Sonuçlar.....	47
2.7.3.1	İş Performansı ve Verimliliği .....	47
2.7.3.2	İş Gücü Devri.....	48
2.7.3.3	Devamsızlık .....	49
2.7.3.4	Sabotaj .....	49
2.7.3.5	Çatışmalar .....	50
2.7.3.6	Şikayet ve Kırgınlıklar.....	50
2.7.4	Toplumsal Açıdan Sonuçlar.....	51
2.7.4.1	İşsizlik Problemi ve Kriz Ortamı .....	51
2.7.4.2	Aile .....	51
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>53</b>
3.1	Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	53
3.2	Araştırmanın Kapsamı.....	53

3.3	Veri Toplama Süreci .....	54
3.4	Araştırma Hipotezleri .....	55
3.5	Verilerin Analizi .....	56
3.5.1	Demografik Özelliklere Ait Analizler .....	56
3.5.2	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Analizler .....	60
<b>4.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>80</b>
<b>5.</b>	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	8
Şekil 2.2: Vroom motivasyon modeli .....	13
Şekil 2.3: Porter-Lawler teorisi .....	14
Şekil 2.4: Amaç teorisinde değişkenler arası ilişki .....	17
Şekil 2.5: Çalışan bağlılığının sınıflandırılması .....	21
Şekil 2.6: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli .....	25
Şekil 2.7: Davranışsal bağlılık yaklaşımı .....	25
Şekil 2.8: Beş büyük kişilik özelliği yaklaşımı .....	31
Şekil 2.9: Motivasyon döngüsü .....	47
Şekil 3.1: Cinsiyete ait pasta dağılımı .....	57
Şekil 3.2: Yaş gruplarına ait pasta dağılımı .....	57
Şekil 3.3: Medeni duruma ait pasta dağılımı .....	58
Şekil 3.4: Öğrenim durumuna ait pasta dağılımı .....	59
Şekil 3.5: Statüye ait pasta dağılımı .....	59
Şekil 3.6: Hizmet süresine ait pasta dağılımı.....	60
Şekil 3.7: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ölçekleri arasındaki saçılım grafiği .....	64

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1:</b> Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer ERG teorisi arasındaki ilişki.....	10
<b>Tablo 2.2:</b> Motivasyon faktörleri ve hijyenik faktörler.....	11
<b>Tablo 3.1:</b> Cinsiyete göre dağılım .....	56
<b>Tablo 3.2:</b> Yaş gruplarına göre dağılım .....	57
<b>Tablo 3.3:</b> Medeni duruma göre dağılım.....	58
<b>Tablo 3.4:</b> Öğrenim durumuna göre dağılım.....	58
<b>Tablo 3.5:</b> Statüye göre dağılım .....	59
<b>Tablo 3.6:</b> Hizmet süresine göre dağılım .....	60
<b>Tablo 3.7:</b> Tüm ölçeklere ait güvenilirlik düzeyi .....	61
<b>Tablo 3.8:</b> Alt boyutlara ait güvenilirlik düzeyi .....	61
<b>Tablo 3.9:</b> Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri .....	63
<b>Tablo 3.10:</b> Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki .....	63
<b>Tablo 3.11:</b> Duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri .....	64
<b>Tablo 3.12:</b> Duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.....	65
<b>Tablo 3.13:</b> Devam bağlılığı ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri .....	65
<b>Tablo 3.14:</b> Devam bağlılığı ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki .....	66
<b>Tablo 3.15:</b> Normatif bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri .....	66
<b>Tablo 3.16:</b> Normatif bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.....	67
<b>Tablo 3.17:</b> Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre betimleyici istatistikleri .....	67
<b>Tablo 3.18:</b> Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi ..	68
<b>Tablo 3.19:</b> Örgütsel bağlılığın yaşa göre betimleyici istatistikleri .....	68
<b>Tablo 3.20:</b> Örgütsel bağlılık ile yaşa göre Anova testi.....	69
<b>Tablo 3.21:</b> Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre betimleyici istatistikleri ...	69
<b>Tablo 3.22:</b> Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi .....	70
<b>Tablo 3.23:</b> Örgütsel bağlılığın öğrenim durumuna göre betimleyici istatistikleri .....	70
<b>Tablo 3.24:</b> Örgütsel bağlılık ile öğrenim durumuna göre Anova testi .....	71
<b>Tablo 3.25:</b> Örgütsel bağlılığın statüye göre betimleyici istatistikleri .....	71
<b>Tablo 3.26:</b> Örgütsel bağlılık ile statüye göre Anova testi.....	72
<b>Tablo 3.27:</b> Örgütsel bağlılığın hizmet sürelerine göre betimleyici istatistikleri..	72
<b>Tablo 3.28:</b> Örgütsel bağlılık ile hizmet süresine göre Anova testi .....	73
<b>Tablo 3.29:</b> Örgütsel bağlılık ile yönetim boyutu arasındaki ilişki .....	73
<b>Tablo 3.30:</b> Örgütsel bağlılık ile dışsal ödül boyutu arasındaki ilişki.....	74
<b>Tablo 3.31:</b> Örgütsel bağlılık ile iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu arasındaki ilişki .....	75
<b>Tablo 3.32:</b> Örgütsel bağlılık ile iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu arasındaki ilişki.....	75
<b>Tablo 3.33:</b> Yönetim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi .....	76
<b>Tablo 3.34:</b> Yönetim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi....	76
<b>Tablo 3.35:</b> Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi .....	77
<b>Tablo 3.36:</b> Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi ..	77

<b>Tablo 3.37:</b> İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi .....	78
<b>Tablo 3.38:</b> İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.....	78
<b>Tablo 3.39:</b> İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi.....	79
<b>Tablo 3.40:</b> İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.....	79
<b>Tablo 4.1 :</b> Çalışmada sınanan hipotezler ve sonuçları.....	82

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, desteğini hep hissettiğim sevgili danışmanım Dr. Öğr. Üyesi M. A. Beyazıt OCAKTAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan annem ve babama; bilgi birikimi ve yol göstericiliği ile doğru kararlar almama sağlayan Prof. Dr. Ali DUYMAZ'a; varlığı ile bana güç katan, desteği ile beni cesaretlendiren ve sevgisi ile büyüyen hayat arkadaşım Uçak Yüksek Mühendisi Pilot Sermet ŞAHANER'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2019

Büşra ŞAHANER

# 1. GİRİŞ

Özel sektörde veya kamu sektöründe faaliyet gösteren tüm firmaların zorlu rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılarını arttırabilmeleri için fark yaratarak diğerlerinden ayrışmaları gerekmektedir. Bu farkı yaratanın da insan olacağı farkındalığı artık hemen her kuruluştta benimsenmiştir. Tam da bu noktada son zamanlarda firmaların insan kaynakları bölümünün de çokça önem verdiği bir yapı olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık tanımları gün yüzüne çıkmaktadır. Artık günümüzde de insanın kaynak olmaktan çıkıp kıymet olarak değerlendirilmesi gerektiği bilinci benimsenmekte iken, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamak firmaların göz ardı edemeyeceği bir süreç haline gelmiştir; öyle ki, her firma belirli periyotlarda bu kavramlar üzerine çalışarak çalışanlarının kurum ve kurumda çalışmaya ilişkin memnuniyet düzeylerini, kuruma ve birlikte çalıştıkları kişilere olan bağlılıklarını ölçerler. Firmalar bu ölçümler sonucunda da aldıkları aksiyonlarla bu çok kıymetli varlıklarının tatmin ve bağlılık düzeylerini arttırarak, şirkete katkılarının yüksek olmasını hedeflerler.

Bugüne kadar yapılmış araştırmalarda iş tatminini oluşturan birçok faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler çalışmanın yapıldığı şirkete veya şirketin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterebilirken, çalışmaların hemen hepsinde ortak gözlemlenen başlıca alt boyutlar; yönetici ile ilişkiler, ücret, terfiler, iş güvenliği, çalışma ortamı, iş yükü, yetkinlik vb. olmuştur.

Literatürde iş tatminini ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik farklı sektörlerde benzer araştırmalar çokça çalışılmıştır. Bunlardan başlıcaları ve çalışmaya yol gösterici olanlardan kısaca bahsedilecektir. Çabukel [1], 71 firma ile yaptığı araştırmada iş tatmini analizlerine yer vermiş, iş tatmini araştırmalarının işletmeler için önemine değinmiştir. Öger [2], yedi farklı kurumda insan kaynakları ve iş tatminini incelemiş; kurum içi iletişimin iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş tatmininin de müşteri memnuniyetini sağladığı ve firmaya olan güveni arttırdığı sonucuna varmıştır. Emhan ve Gök [3]'ün araştırması bankacılık sektöründe iş tatmini ve iş tatmininin bağlılık boyutlarına etkisi üzerinedir. Veriler Diyarbakır'daki

banka çalışanlarına uygulanan anket yolu ile toplanmıştır ve çalışma sonucunda personel memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki tespit edilmiştir. Gülakan [4], kamu hizmet sektöründe iş tatmini araştırması yapmış; katılımcıların genel iş tatmini düzeylerini araştırmış, demografik özelliklerinin tatmin ile ilişkisini incelemiştir. Mohammed ve Eleswed [5]'in Bahreyn'de yaptığı çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiş ve 156 katılımcı ile yapılan araştırmada sonuçlar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Erken [6], sağlık sektöründe iş tatmini araştırması yapmış ve demografik özelliklere göre iş tatmin düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığını inceleyerek, iş tatmini düzeyini etkileyen faktörleri araştırmıştır. Üstün [7], İstanbul'da matbaacılar üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmininin performans üzerine etkisini incelemiştir. Yılmaz [8], Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş çalışanları ile yaptığı çalışmada çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve örgütsel bağlılığın çalışan statülerine göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Egüz [9], 244 katılımcı ile yaptığı çalışmada iş tatminini etkileyen faktörleri araştırma sektörü bazında incelemiş; iş tatmini boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Özkan [10], tekstil sektöründe uyguladığı anket çalışması ile kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının örgütsel bağlılığa olan etkilerini incelemiş; analizler sonucunda da kurumsal sosyal sorumluluk algısının bağlılığı pozitif yönde etkilediğini görmüştür.

Bu çalışmanın amacı, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin iş tatmini düzeyini belirlemek, bu iş tatmini yapısını oluşturan ve diğer çalışmalar ile benzerlik veya farklılık gösterecek etkileri (alt boyutları) inceleyerek örgütsel bağlılığı ölçmektir.

İlk bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına yer verilecek, iş tatminini etkileyen faktörlerden bahsedilerek iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlayabilecek uygulamalara değinilecektir. Ölçüme yönelik analizler sınıflandırılarak memnuniyet çalışmaları sonrası oluşan sonuçlardan bahsedilecektir. Son bölüm ise otomotiv sektöründe yer alan bir firmanın beyaz yaka çalışanlarının iş tatmini düzeyini ölçmeye yönelik bir uygulama ile yöntemler, bulgular, analizler ve sonuç kısmından oluşacaktır.

## **2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları verilerek, sırasıyla önemleri, tarihçeleri ve her iki kavrama ait yaklaşımlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilecek, devamında iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik analizler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanacaktır.

### **2.1 İş Tatmini**

Çalışmanın iki temel kavramından olan iş tatmini bu bölümde tanımlanacak, önemine ve tarihçesine değinilecek ve motivasyon teorilerine göre iş tatmini açıklanacaktır.

#### **2.1.1 İş Tatmini Kavramı**

Tatmin; istek, beklenti ya da ihtiyaçların yerine getirilmesi sonucu duyulan haz, zevktir.

Son zamanlarda rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışan, gerek özel sektörde gerek kamuda faaliyet gösteren tüm kurumların en önemsedikleri konu hiç şüphesiz çalışan memnuniyeti diğer bir deyişle iş tatmini olmuştur. Kurumlar çalışanlarının sömürülen bir kaynak olmaktan çıkıp desteklenmesi, korunması, geliştirilmesi ve tatmin edilmesi gereken varlıklar olması gerektiğini anladıkları anda çalışanlarını iç müşteri olarak görmüşler ve çalışanların işlerinden duydukları mutluluğu ifade eden iş tatmini çalışmalarına ciddiyetle yönelmişlerdir [11].

İş tatmini bu kadar önemli bir kavram haline gelmişken literatürde de benzer şekillerde çok kez tanımlanmıştır. Bu tanımlamaları özetlenecek olursa;

İş tatmininin ilk araştırmacılarından olan Hoppock'un tanımı; bir kişinin "işimden memnunum" demesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların kombinasyonu şeklinde dir. Endüstriyel psikoloji literatüründe Locke, bir değerlendirme yapıldığında çalışanın edindiği olumlu duygusal seviyeyi iş tatmini olarak tanımlamıştır [5]. Locke'un bir başka tanımı ise çalışanın işinin sağladığı olanakların onun tarafından ne kadar iyi algılandığıının bir sonucudur şeklinde dir [4].

Berry'nin 1993 tarihinde yayımlanan *Psychology at Work* adlı kitabında ise iş tatmini, çalışma ortamına karşı olan reaksiyon olarak tanımlanmaktadır [2].

Hirschfield çalışanların görev tanımlarının dışında kalan iş durumları hakkında nasıl hissettiklerini dışsal iş tatmini olarak belirtirken, kendi görev tanımlarının yapısı hakkındaki hissettiklerini ise içsel iş tatminini olarak belirtmiştir. Hamermesh iş tatminini çalışanlar tarafından işin nesnel ve öznel özelliklere göre zihinsel olarak sınıflandırılması olarak değerlendirmiştir [5].

Weiss ve Grenberg gibi bir çok araştırmacı iş tatminini çalışanın istihdamı ve iş ortamı ile ilgili olumlu veya olumsuz tutumları olarak tanımlamıştır [12].

George ve Jones'un iş tatmini tanımı insanların o anki işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlarının toplamıdır şeklinde olmuştur. Nelson ve Quick ise iş veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu elde edilen tatmin edici veya olumlu duygusal durumu çalışan memnuniyeti, diğer bir deyişle iş tatmini olarak tanımlamıştır [5].

Moyes ve Shao da iş tatminini kısaca çalışanın pozisyonundan memnuniyeti şeklinde ifade etmiştir [9].

Diğer yandan Porter ve arkadaşları çalışanın kurumu ile kendini bağdaştırma ve kendini işine verme kuvvetini iş tatmini olarak tanımlarken, Becker ise bu kavramı çalışanın kendini işine adanma eğilimi olarak tanımlamaktadır [2].

Sonuç olarak Ado [13] ise iş tatminini şu şekilde sonuca bağlamıştır; çalışanın performans gösterirken ve çalışanın istifasını ve işteki devamsızlığını engelleyecek organizasyon sisteminin ve politikasını uygularken kendini ne kadar mutlu, tanınmış ve güvende hissettiğidir demiştir.



### 2.1.2 İş Tatmininin Önemi

Firmaların buldukları sektörde zorlu rekabet koşulları yaratarak varlıklarını sürdürebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu durumda rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak inovatif çözümler önem kazanırken iş tatmini araştırmaları akla ilk gelen etkili çalışmalardan bir tanesidir. Çalışma sonucu tatmin düzeyleri her firmaya göre farklılık gösterebilir, ancak kattıkları değerler ortaktır. Çalışmalar sonucu alınan aksiyonlar sayesinde firmaların çalışanlarına daha fazla değer vermesi ve çalışanların da firmalarına bağlı olmaları firmaları hem maddi hem manevi açıdan kazanca götürür.

Herzberg, iş tatmininin organizasyonlar ve çalışanlar üzerindeki önemini tatmin düzeyi daha yüksek çalışan organizasyona daha fazla değer katacağı şeklindeki ifadesi ile açıklamıştır. 1978'de Freeman ise Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan geçmiş çalışmalar iş performansının iş tatmininden olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir demiştir. 2007'de Lee-Kelley ve arkadaşları çalışan memnuniyetini yani iş tatminini bir çalışanın iş yerindeki hoşnutluğunun ve genel kabul tutumlarının bir değerlendirmesi olarak kullanılabilir demiştir. Eskildsen ve Dahlgaard da müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilecek çalışanların işinden tatmin düzeye yüksek çalışanlar olacağını belirtmiştir [3, 5].

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar göstermektedir ki; bir işletmenin kârlılığı hem müşteri memnuniyeti hem de çalışanın iş tatmini ile doğru orantılıdır. İş tatmini olumlu çalışma tutumuna yönlendirecek keyifli bir his yaratır. Çalışma şartlarından tatmin çalışan da yenilikçi, yaratıcı, esnek ve bağlı bir çalışan olacağından kaliteli ürün veya hizmet ortaya çıkararak şirketine maksimum fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte şirketlerin sektördeki başarıları kârlılık ve pazardaki paylarının yanında çalışanlarına verdikleri değer ile daha fazla anlam kazanacaktır [2, 3, 5].

### 2.1.3 İş Tatmini Tarihçesi

İş tatmini tarihçesine bakıldığında geçmişi I. Dünya Savaşı sonlarına kadar dayanır. İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından tanımlanan iş tatmini verimlilik ile de beraber anılmaya başlamıştır. II.Dünya savaşı sonrasında da çalışanların

motivasyonlarının düşmesi, verimlilik düşüşüne neden olmuş, uygun olmayan çalışma ortamlarındaki yüksek tatminsizlik ve düşük verim sanayide olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığından iş tatmini daha da gün yüzüne çıkan bir kavram haline gelmiştir [14].

İş tatmini 1940'lı yıllarda da yalnızca verimlilik ile ilişkili bulunsa da 1950 ve 1960'lı yıllarda çalışana verilen değer farklılaşması ile insan kaynaklarına önem verilmiş, bundan sonraki yıllarda da insanın kaynak olmaktan çıkıp değer olması gerektiği anlaşılmıştır. Böylece iş tatmini yüksek çalışanların şirketi başarıya götüreceği kanısına varıldığından günümüzde de iş tatmini daha çok çalışılan bir konu haline gelmiştir [14].

#### **2.1.4 Motivasyon Teorilerine Göre İş Tatmini**

Motivasyon kelimesi en basit anlamı ile kişiyi harekete geçiren şeylerdir denebilir. Diğer bir deyişle kişinin günlük hayatında bir işi yapmak için içinde duyduğu istek, itici bir iç duygudur. İş yerinde ise bireyi çalışması için motive eden herhangi bir şey, iş motivasyonu olarak tanımlanabilir.

Çalışanlar günlerinin hatta hayatlarının çok önemli bir kısmını işte harekete geçerek, belirli kararlar alıp toplantı yaparak geçirirler. Hal böyleyken çalışanların her zaman kişisel hedefleri ile birlikte şirket hedeflerine de ilerlemelerini sağlamak büyük önem taşır ve bu da iş motivasyonu kavramını ortaya koyar [15].

Motivasyon ve iş tatmini arasında ise her zaman bir etkileşim mevcuttur. Motive olmuş çalışanlar kendi amaçları ile şirket amaçlarını ortak noktada birleştirip, uyum içinde ve daha etkili çalışarak şirkette daha uzun süre kalmaya eğilimli olurlar. Özetle motivasyon, tatmin getirir denebilir [7, 15].

Motivasyon kavramı ile ilgili geçmişten günümüze bir çok çalışma yapılmış ve farklı başlıklar altında teoriler ortaya konmuştur. Bunlardan başlıcaları kapsam teorileri ve süreç teorileridir.

### **2.1.4.1 Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri ihtiyaçların ne olduğunu ve bu ihtiyaçların motivasyon ile giderilmesini açıklamaya çalışır. Kapsam teorileri genel olarak çalışanları çalışmaya sevk eden faktörlerin yöneticiler tarafından iyi algılanabilmesi sonucunda çalışanların daha iyi yönetilmesi hipotezine dayanır ve böylece çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya itilebilir [9, 16].

Kapsam teorileri Şu Şekilde sıralanabilir; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'un X ve Y Kuramı, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in ift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.

#### **2.1.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Akademik literatürde en etkili motivasyon kuramlarından biri olan bu kuram 1908'de doğmuş ve Wisconsin Üniversitesi'nin ünlü bilgini olan Maslow tarafında 1954 yılında ortaya konmuştur. Maslow'a göre insan ihtiyaçları hiyerarŐiktir; su ve yiyecek gibi fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak birincil ihtiyaçlar karŐıldıka daha sofistike olmak için geliŐtirilir ve sonunda ihtiyaçlar zinciri kendini gerçekleştirme (potansiyelini anlayarak en üst düzeye ulaşma) ile sonuçlanır [15]. Bu hiyerarŐi bir piramit olarak düşünülürse alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaçlar, davranış için itici güç olmaz. Diğer bir deyişle "İlk ihtiyaç yeterli düzeyde karŐılanmadan ikinci veya daha üst sıradaki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir" [16]. Motivasyonel ihtiyaçlarda hiyerarŐiyi anlamak ve bu özel ihtiyaç beklentilerine göre motivasyonu sağlamak, teorinin en önemli noktasıdır. Maslow'a göre insanlar hayatları boyunca amaçlarını yerine getirmek için çalışırlar ve bu doğrultuda iŐverenler aşağıdaki hiyerarŐi piramidine bakarak onlar için motivasyon üretebilirler.

Maslow'un hiyerarşisi şekil 2.1'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.1:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi [15].

Fizyolojik İhtiyaçlar; insanın yaşamını idame ettirebilmesi için mutlaka giderilmesi gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Örgütlerde buna örnek olarak ücret verilebilir. İkinci basamak olan Emniyet ve Güvenlik ise can güvenliği, barınma gibi ihtiyaçları temsil eder. Örgütlerde buna sigorta, ergonomik iş koşulları, iş güvencesi vb. denk sayılabilir. Sosyal İhtiyaçlar da bir topluluğa ait olma, benimsenme gibi ihtiyaçları kapsar. Örgütlerde buna çalışma ortamı, arkadaş ilişkileri vb. örnek verilebilir. Saygınlık basamağında tanınma içgüdüğü ortaya çıkar. Örgütlerde ise bu aşamaya örnek olarak takdir edilme, statü sahibi olmak vb. verilebilir. Piramitin son basamağı olan Kendini Gerçekleştirme aşaması kişinin potansiyelinin farkında olmasıdır. Örgütlerde kişinin kendini geliştirmesine ve yaratıcılığını göstermesine yardımcı olacak alternatifler, bu aşamaya örnek gösterilebilir [8, 9].

#### **2.1.4.1.2 McGregor'un X ve Y Kuramı**

Bu teori 1960'larda sosyal psikolog Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor insanları yönetmede iki temel yaklaşım öne sürmüştür. Bunlardan biri X teorisi, diğeri ise Y teorisidir. X teorisini uygulayan yöneticiler genelde kötü sonuçlar almışken, daha geniş görüşlü yöneticiler insanların kendilerini geliştirmesine izin veren ve daha iyi performans ve sonuçlar ortaya koyan Y teorisini kullanmışlardır [17].

X teorisi otoriter bir yönetim anlayışını ifade eder ve herhangi bir başarısızlıktan çalışan sorumlu tutulurken, Y teorisi daha katılımcı bir yönetimi ifade eder ve başarısızlıktan yöneticiler sorumlu tutulurlar [16, 17].

McGregor'a göre yöneticiler, çalışanlarının işlerinden hoşlanmadığını ve az motivasyona sahip olduklarını düşünüyorsa otoriter bir yönetim anlayışına sahip olacaklardır. X teorisinde yöneticiler, çalışanlarının görevini yerine getirmesi için onların sürekli teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gerektiğine inanırlar. Bu teorinin çalışanlar hakkındaki varsayımları şu şekildedir [16, 17];

- Çalışanlar işlerini sevmez, sorumluluktan kaçarlar.
- İşlerini yapmaları için sürekli denetlenmeye, zorlanmaya ve hatta tehdit edilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Hırslı değildir ve yönetilmeyi tercih ederler.

Y teorisi, çalışanların işlerinden gurur duyduklarına inandığı ve çalışanlarına güvenerek daha katılımcı bir yönetim tarzı uygulayan yöneticilerin kullandığı bir yaklaşımdır. Bu teoride yöneticiler çalışanlarına daha büyük sorumluluklar vererek onları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, cesaretlendirirler. Bu teorinin çalışanlar hakkındaki varsayımları da şu şekildedir [16, 17];

- Çalışanlar kararlarda daha fazla yer almaktan, kendi inisiyatifleri ile çalışmaktan mutludurlar ve sorumluluktan kaçınmazlar.
- İşlerini tamamlamak için kendi motivasyonlarına sahiptirler ve bunun tadını çıkarırlar.
- Çok az yönetilmeye ihtiyaç duyarlar ve çözüm odaklıdır.

#### **2.1.4.1.3 Alderfer'in ERG Teorisi**

Bu teori Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. ERG İngilizce Existence, Relatedness ve Growth kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha basitleştirilmiş şeklidir denebilir. İhtiyaçlar yine hiyerarşik sıralanır ve an alttakinden başlayarak üste doğru giderilmelidir. Bu yaklaşımı üç basamağa indirgenmiş hali ile özetleyecek olursak [8, 9];

**Var Olma (Existence) İhtiyacı:** İlk basamaktır ve var olmak için gerekli temel fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır.

**İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı:** İkinci sıradaki insanların bir ortama ait olma ve ilişki kurma ihtiyaçlarını ifade eden basamaktır.

**Gelişme (Growth) İhtiyacı :** Son sıradaki basamak olan kişinin kendini gösterme,gerçekleştirme ihtiyacıdır.

**Tablo 2.1:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer ERG teorisi arasındaki ilişki [8].

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme İhtiyacı
Saygınlık	İlişki Kurma İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	
Emniyet ve Güvenlik	Var Olma İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer ERG teorisi arasındaki ilişki tablo 2.1'de verilmiştir. Alderfer teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemekte birlikte bu hiyerarşiden ayıran özellikler de vardır. ERG yaklaşımında ihtiyaçlar somutluk kavramına göre dizilmiştir ve gerçek istekler doyurulmamış olabilir. Bu durumda da tam doyuma ulaşmama durumunda alt basamaktaki ihtiyaçlar tekrar aktif hale gelebilir [8, 9].

Sonuç olarak Clayton Alderfer'in ERG teorisi şu şekilde özetlenebilir; kişilerin ihtiyaçlarını giderme becerilerine göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin hem üstüne çıkabileceklerini hem de altına inebileceklerini ifade etmektedir.

#### 2.1.4.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg akademik kariyeri boyunca işçilerin ve mühendislerin farklı şartlarda ve zamanlardaki tatmin seviyelerini yakından takip etmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir gelişimi olarak çift faktör teorisini ortaya atmıştır. Maslow'un teorisini iş yerindeki tatmin faktörleri ve tatminsizlik faktörlerinin birbiri ile ilişkili değil, iki ayrı kavram olduğu yönünde geliştirir [15].

Herzberg araştırmaları sonucu çalışanları tatmin edici unsurları tablo 2.2'de görüldüğü üzere **motivasyon faktörleri** ve **hijyen faktörleri** olmak üzere iki ayrı başlık altında toplamıştır [15].

İş tatmini yaratan faktörler olan motivasyon faktörleri işin kendisi ile ilgilidir ve başarı, tanıma, terfi, mesleki gelişme gibi içsel faktörleri kapsar. Motivasyon faktörlerinin var olması iş tatminini oluştururken olmaması tatminsizliğe yol açmaz [9, 16].

Tatminsizlik yaratan faktörler olarak adlandırılan hijyenik faktörler ise iş çevresi ile ilgilidir ve maaşlar, statü, iş güvenliği, şirket politikası gibi dışsal faktörleri kapsar. Hijyenik faktörlerin var olmaması tatminsizlik oluştururken, var olmasının kişiyi direkt motive etmesi beklenmez [8, 15, 16].

**Tablo 2.2:** Motivasyon faktörleri ve hijyenik faktörler [15].

<b>Motivasyon Faktörleri</b>	<b>Hijyenik Faktörler</b>
Başarı	Şirket Politikaları
Tanınma	Maaşlar
Sorumluluk	Çalışan İlişkileri
Gelişme	Denetim Stilleri
Büyüme	
İşin Kendisi	

#### **2.1.4.1.5 McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

David McClelland 1960 yıllarında ortaya attığı bu teoride insan ihtiyaçlarının üç alt kategoriye ayrıldığını ve her kategorik ihtiyaç için farklı motivasyon faktörlerinin oluştuğunu savunur.

Başarma ihtiyacı bu kategorilerden bir tanesidir ve adından da anlaşılacağı üzere bir şeyleri başarma içgüdüsüdür. Bu ihtiyaca sahip olan kişiler kendilerine zor hedefler koyarlar ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve becerilerini sürekli geliştirirler. Verilen işi başardıklarında elde ettikleri başarı ödülünden çok daha önemlidir [8, 16].

İlişki kurma ihtiyacı başarı ihtiyacı kuramının bir diğer faktörüdür ve bu ihtiyaca sahip kişiler bir grubun parçası olduğunu hissetmek isterler. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkileri onlar için motive edicidir ve rekabet için işbirliğini desteklerler.

Güç kazanma ihtiyacına sahip kişiler statüye ve itibara büyük önem verirler. Önemli olduklarını hissetmeye, diğerlerini etkilemeye ve onları yönetmeye ihtiyaç duyarlar. McClelland'a göre böyle insanlar rekabetten ve kazanmaktan hoşlanırlar.

#### **2.1.4.2 Süreç Teorileri**

Süreç teorileri insan davranışlarının nasıl ortaya çıktığını, şekillendiğini ve tüm bu süreci inceler. Bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla motive edilme şekilleri ile ilgili süreçtir ve içsel değil dıştan kaynaklıdır. En temel süreç teorileri; Bekleyiş Teorileri, Davranış Şartlandırma Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir.

##### **2.1.4.2.1 Bekleyiş Teorileri**

Bekleyiş Teorileri Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Porter ve Lawler'in Bekleyiş Teorisi olmak üzere ikiye ayrılır.

**Vroom'un bekleyiş teorisinde** bir bireyin belirli bir davranışa ilişkin beklentisinin, bu davranışın sonucunu şekillendireceği söylenmektedir. Bireyin bir işi

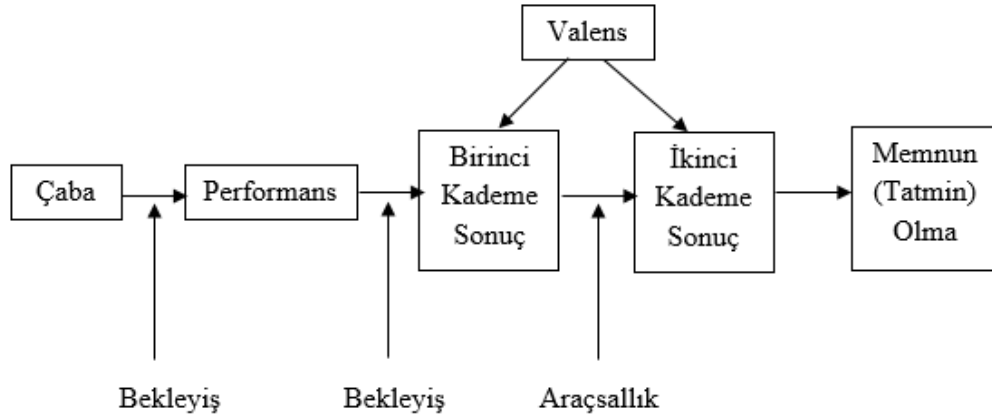


başarmak amacı ile çaba sarf etmesi ve beklenti algısının oluşabilmesi kişinin işin sonunda maddi veya manevi ödül beklentisi olmasına bağlıdır denir. Vroom'un teorisi basit bir şekilde formülize edilecek olursa [16];

“Valens + Bekleyiş = Davranış + Hedefe Ulaşma + Tatmin” şeklinde olacaktır.

Buradan bir insanın bir işi başarmak için çabalaması biri valens diğeri ise bekleyiş olmak üzere iki etmene bağlıdır denebilir. **Valens** isteme derecesi olarak tanımlanır ve aslında kişisel seçimler bu olguya dayanır. Dolayısıyla da her bir bireye göre farklılık göstereceğinden olumlu (+1) veya olumsuz (-1) olabilir. Olumlu valense sahip kişiler sonunda elde edeceği ödül arzusuyla daha çok çaba sarf ederlerken olumsuz valense ve düşük arzu derecesine sahip kişiler daha az çaba sarf ederler [1, 9, 16].

**Bekleyiş** ise sergilenen davranışın sonuca götürme olasılığının ne olduğunun algılanması veya sonuca ulaşmadaki inançtır [1, 9]. Vroom bekleyiş kavramını valensteki gibi -1 ile +1 arasında değil, 0 ile +1 arasında değerlendirmiştir. Eğer inancı düşük ise yani ödül alacağına dair beklentisi yoksa 0 değerini alır ve modelde herhangi bir değişime yol açmaz.



Şekil 2.2: Vroom motivasyon modeli [8, 9].

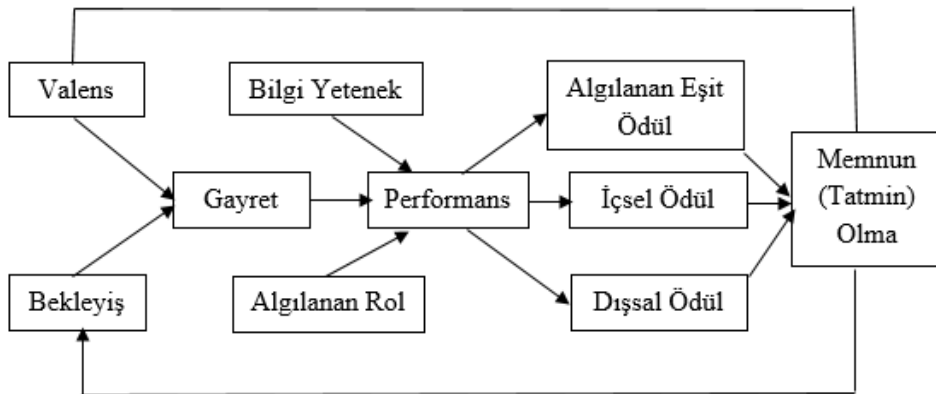
Şekil 2.2 incelenecek olursa, araçsallık gibi karşımıza bazı yeni kavramlar çıkar. **Araçsallık** birinci kademe sonuç ve ikinci kademe sonuç olmak üzere ikiye ayrılır ve kişinin bu iki kademe arasındaki bekleyişini ifade eder. Birinci kademe sonuç, kişinin çabası karşılığında alacağı sonuç; ikinci kademe sonuç ise birinci kademeye ulaşması sonucunda gerçekleşmesini beklediği sonuçtur. Yani birinci

kademe ikinci kademeye ulaşmadığında anlamsız görülür. Bu kavramlara örnek olarak kıdem ve maaş artışı verilebilir.

Vroom'un bekleme teorisi özetlenirse, çalışanın hedefe ulaşabilmek için göstereceği çaba beklentilerine ve bu beklentilerinin gerçekleşeceğine dair inancına bağlıdır. Çalışanların memnun ve tatmin olması da elde ettikleri başarı sonucunda almayı beklediklerinin doğru şekilde tespit edilmesi ile sağlanır.

**Porter ve Lawler'in bekleme teorisi,** Vroom'un teorisine göre motivasyonun valens ve beklentiden başka değişkenlerden de etkileneceğini açıklamaktadır. Şekil 2.3'ten görüldüğü üzere bu değişkenler bilgi, yetenek, rol algısı yani kişiden beklenen tavır ve eylemler ve ödüllerdir [18]. Bu teoriye göre kişi motivasyonu meydana getirecek unsurlar olmadan ne kadar yüksek çaba gösterirse göstereceği sonucu, başarıyı elde edemeyecektir. Gerekli bilgi ve yeteneği olmadan yeterli performansa ulaşamayacaktır. Yeterli performansa ulaşamamasının bir diğer nedeni de rolünü tam olarak anlayamamasıdır [1]. Burada bahsi geçen sadece kendi rolü değil etrafındaki çalışanların da rolüdür. Daha iyi performans göstermede etkili olan bir diğer unsur da ödüldür. Çalışan yaptığı işlerin sonucunda almak üzere ödül beklentisine girer ve diğer çalışanlarla bir kıyaslamada bulunur. Buna algılanan eşit ödül denir. Sonuçta aldığı ödül beklentisinden, algılanan ödül, küçük ise çalışanın motive ve tatmin olması zora girecektir.

Sonuç olarak Porter ve Lawler teorisine göre çalışan memnuniyetinin ve motivasyonunun sağlanmasında çalışanın bilgi ve becerileri dikkate alınmalı ek olarak rol algısının doğru ve ödüllerin adil olduğundan emin olunmalıdır.



Şekil 2.3: Porter-Lawler teorisi [18].

#### 2.1.4.2.2 Davranış Şartlandırma Teorileri

Bu teoriye göre davranışlar sonuçlar tarafından şartlandırılmaktadır. Skinner Pavlov'un hayvanlar üzerinde yaptığı deneylerden esinlenerek araştırmalar yapmış ve bu teoriyi ortaya koymuştur. İnsanlar yaptıkları bir davranıştan haz duyuyorsa bunu yapmaya devam edeceklerdir tersi şekilde acı duyuyorsa da buna son vereceklerdir. Bu da literatürde etki kanunu ile açıklanır.

“Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini, bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin değiştirilmesiyle güdülenmenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Yapılması istenen iş için ödül koymak, istenmeyen iş için de ceza koymak veya dikkate almamak yoluyla bir kimse veya bir grup başkalarının isteklerini belirli yönde etkileyebilir “ [19].

Örneğin çalışanın istenilen davranışı göstermesi hedeflendiğinde ona **ödül** (takdir etme veya prim gibi ek ödemeler) verilerek bu davranışın tekrarlanması sağlanabilir. Bu **olumlu pekiştirme**dir. Tersisi şekilde de istenmeyen bir davranış ile karşılaşıldığında ise **ceza** kavramı karşımıza çıkar. Fakat cezalandırma insanları öfkeye itebileceğinden eğitici olmadığı aşıkardır. Bunun yerine olumsuz bir uyarıcı ile davranışın benimsenmediği hissettirilmelidir. Bu da **olumsuz pekiştirme**dir. Sonraki aşama **son verme** aşamasıdır ve istenmeyen davranışın bir daha oluşmasının engellenmesine veya yok edilmesine dayalıdır. Yine bu yönetim şekli de cezaya değil, beklentilerin karşılanamayacağını hissettirmeye dayanmalıdır. Tüm bunların dışında davranışa karşı hiçbir şekilde uyarıcı olmaması da kaçınılması gereken bir durumdur. Olumlu davranışların fark edilmemesi o davranışın pekiştirilmesine de engel olur. Buna **sönme** denir [18, 19].

Bu teori çalışanın iş tatminini sağlamak için kullanılacaksa yukarıda tanımlanan bazı önemli noktalar gözden kaçırılmamalıdır. Öncelikle istenilen ve istenilmeyen davranışlar önceden belirlenmeli ve tüm çalışanların bilmesi sağlanmalıdır. Bu davranışlar herkes tarafından anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Ödüllendirme göz ardı edilmemeli, sıkça yapılmalıdır. Pekiştirmeyi sürekli kılmak ve davranış sonuçlarının etkisini yüksek tutmak için davranışa karşılık hemen verilmelidir [9, 19].

### 2.1.4.2.3 Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi 1963’de John Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir ve kişiyi çalışmaya iten şeyin eşitlik ve eşitsizlik algısı olduğu söylenir. Bu teori temel olarak girdi ve çıktıya odaklanır. Teoriye göre kişi kendisini sürekli olarak özellikle aynı düzeyde olduğu çalışma arkadaşları ile kıyaslar. Yaptıklarına karşılık elde ettiklerinin düşük olduğuna inanırsa motivasyonu ve performansı bundan direkt etkilenir; üretkenliği ve işin kalitesi düşebilir. Hatta çoğu zaman eşitsizlik algısı devamsızlıkta artışa ve istifaya bile yol açabilir [20].

Sonuç olarak eşitlik teorisi çalışanların iş yerindeki eşit şartlar ve eşit davranışlar tarafından motive edildiği algısına dayanır.

### 2.1.4.2.4 Amaç Teorisi

Amaç teorisi, içsel gözlemlerin en basitine dayanır. Şöyle ki bilinçli insanın davranışları hedef odaklıdır. Bu da kişisel hedefler sayesinde düzenlenir. Teori bazı insanların neden iş görevlerinde diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği sorusuna odaklanır. Eğer yetenek düzeyi ve bilgi birikimi açısından eşitler ise sebep motivasyoneldir denebilir ve görev performansındaki kişisel farklılıkların derhal açıklanmasına vurgu yapar. Amaç teorisi bazı insanların daha iyi performans göstermelerinin sebebini en basit şekilde farklı performans hedeflerine sahip olmaları ile açıklar [20].

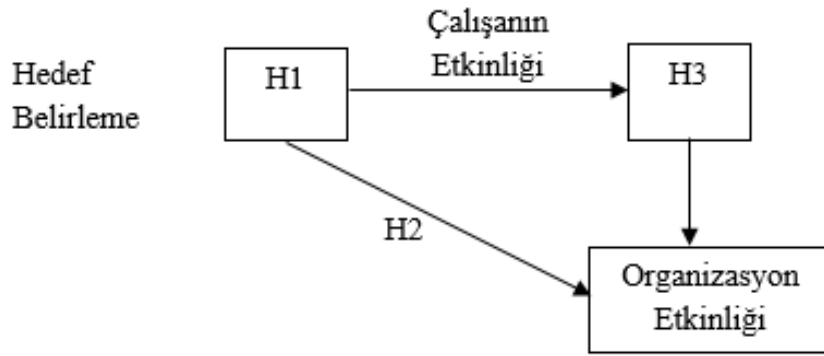
Bu teori için en kritik kavramlar şunlardır; bağımsız değişken olarak belirlenen **amaç belirleme**, bağımlı değişken olan **organizasyon etkinliği** ve hem bağımsız değişkenin bir ürünü olan hem de bağımlı değişkenin sebebi olduğu için aracı değişken olarak varsayılan **çalışan etkinliği**dir [20, 21].

**Amaç belirleme**; bireylerin kalitatif ve kantitatif performans hedeflerini belirlemedeki bir program ve tüm bu programların çalışan motivasyonunu ve performansını arttırıcı ortak amaçlarıdır.

**Organizasyon etkinliği;** bir kuruluşun aktif karlılık ve verimliliğini ölçmeye yarayan finansal olarak sürdürülebilirliğidir ve organizasyonel etkinliği ölçmenin en iyi yaklaşımı amaç belirleme modelidir.

**Çalışan etkinliği;** amaç belirleme teorisi ile ilgili olarak daha yüksek üretkenliği sağlayacak çalışan performansının geliştirilmiş seviyesi olarak varsayılabılır.

Bu değişkenler arasındaki bağlantılar Şekil 2.4'teki gibi üç hipotez ile ifade edilmiştir [21].



**Şekil 2.4:** Amaç teorisinde değişkenler arası ilişki [21].

H<sub>1</sub>: Amaç belirleme çalışanın etkinliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Amaç belirleme organizasyon etkinliği ile olumlu yönde ilişkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>: Çalışan etkinliği organizasyon etkinliğinin arttırılmasını sağlar.

Literatürdeki bazı çalışmalarda amaç belirleme yönteminin organizasyonel etkinliği arttırmada güçlü bir uygulama olduğu ve amaç belirleme yönteminin çalışan üretkenliğini ve performansını iyileştirdiği tespit edilmiştir. Böylece doğru amaç belirleme yöntemi ile yüksek düzey çalışan performansı organizasyonel performansın da iyileşmesini sağlayacaktır [21].

## 2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık ile birlikte ortaya çıkan bazı bağlılık odaklarından bahsedilecek, örgütsel bağlılık önemine ve tarihçesine değinilecek ve örgütsel bağlılık boyutları açıklanacaktır.

### 2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kelimesi temel olarak içten yakınlık olarak tanımlanabilir. Çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesinde göze alınan bu kavram, mesleğe bağlılık, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi odaklar etrafında toplanır. Mesleğe bağlılık kişinin mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanırken örgütsel bağlılık ile hem olumlu hem olumsuz yönde etkileşimdedir. İşe bağlılık çalışanların yaptıkları işten duyduğu haz olarak tanımlanabilir ve iş arkadaşlarına bağlılık ile doğrudan ilişkilidir denir. İşe bağlılığın örgütsel bağlılığı da sağladığı ileri sürülmektedir. Bu kavramların birbiri üzerinde etkisi olduğu veya birbiri ile ilişkili olduğu söylene de, yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın daha belirleyici olduğu söylenmektedir [22]. Bu sebeple çalışmada da araştırılan konu örgütsel bağlılık olacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı bugün şirketlerin büyük çoğunluğunun en çok araştırma yaptığı kavram haline gelmiştir ve genel anlamda insanların buldukları şirkete hissettikleri içsel bir duygudur. Çalışanların şirketin amaçları doğrultusunda orada çalışmak istemeleri, bununla gurur duymaları şirket ile çalışan arasında bir bağ oluşturur ve bu bağ çalışanları ortak değerler etrafında birleştirir.

Literatürde örgütsel bağlılık çok kez ele alınan bir konu olduğundan hakkında birçok tanımlama mevcuttur.

Harol Guetzkov 1955 yılında bireylerin belirli bir amaca yönelik duyguları ve o amacı gerçekleştirmek için gösterdikleri eylemler bütününe bağlılık olarak ifade etmiştir. 1956 yılında Whyte bağlılığı doğal bir ihtiyaç olarak görmüş ve bireylerin bu ihtiyacı gidermek için çaba gösterdiklerini belirtmiştir. Becker ise 1960'larda bağlılığı yan fayda olarak ifade etmiştir ve kişinin bağlılık duymadığı durumlarda oluşabilecek kayıpların farkında olması ile ortaya çıkar demiştir. 1968'de Kanter ise

bağlılığı kişisel deneyimlere dayanan ve kurum için gerekli olan duygu olarak tanımlamıştır [3].

Porter ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık şirketin hedeflerine duyulan inanç ve katılım, çaba sarf etme ve örgütün bir parçası olmaya devam etmek için hissedilen güçlü bir istek olmak üzere üç unsur ile şekillenir [8].

Buchanan 1974’de “örgütsel bağlılığı çalışanların işletmelerin amaç ve değerlerini kabul ederek şirket bünyesinde kalmak için hiç bir fedakarlıktan kaçınmayacak şekilde çalışması olarak tanımlamıştır”[10]. Buchanan özdeşleşme, sadakat ve işe katılım boyutlarından da bahseder. Özdeşleşme şirketin amaçlarının benimsenmesi, sadakat şirkete duyulan yakınlık ve işe katılım ise bireyin işe odaklanmasını ifade eder [3].

1979’da Mowday ve Steer bağlılığa çalışanların şirketin amaç ve kültürlerini benimsemelerinin yanında bu amaçlara ulaşma sürecinde gösterdikleri tavır ve davranışlardır demişlerdir [10]. Wiener 1982’de şirketin hedef ve kültürünü gerçekleştirmek için özümsemiş kuralcı baskıların bütününe örgüte bağlılık olarak ifade etmiştir. 1989’da O’Reilley örgütsel bağlılığı basit şekilde örgüte duyulan psikolojik bağlılık ve inancın birleşimidir demiştir [3].

Allen ve Meyer’a göre bireyin şirkette kalma isteğine ve ilişkisine etki eden ruhsal durum bağlılıktır. Araştırmacılar 1984 yılında Porter ve arkadaşlarının 1973’de ortaya attığı modele duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını da ekleyerek yeni bir model geliştirmişlerdir. Bir süre sonra da bağlılığı üç faktör etrafında toplamışlar ve bunlara duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık demişlerdir [23].

2013’de Chhabra da bir çalışanın örgüte olan inancını, çaba sarf etme isteğini ve örgütte bulunma isteğini bağlılık olarak değerlendirmiştir [8].

## **2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Küreselleşen dünyada rekabet koşullarının hızla değiştiği ve zorlaştığı ekonomik şartlarda, şirketlerin belirledikleri hedef doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Bu noktada şirketleri diğerlerinden

ayrıştırarak en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Şirket amaçlarını benimseyen, kendilerini şirketin bir parçası olarak gören bağımlı, üretken ve bundan memnuniyet duyan bireylere sahip şirketler değişime ayak uydurarak hızla büyüyebilirler.

Örgüt bağlılığı hem birey hem de şirket açısından olumlu etkilere sahiptir. Bağlılığı yüksek çalışanlar işlerine sadık ve sorumluluk bilinci yüksek bireylerdir. Yüksek performansları sayesinde şirkete fayda sağlarlar.

Sonuç olarak, çalışanların şirkete bağlılıklarını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi, bu bağlılıklarını arttıracak çalışmaların yapılması şirketlerin amaçlarına ulaşarak varlıklarını sürdürebilmelerinde çok önemlidir.

### **2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi**

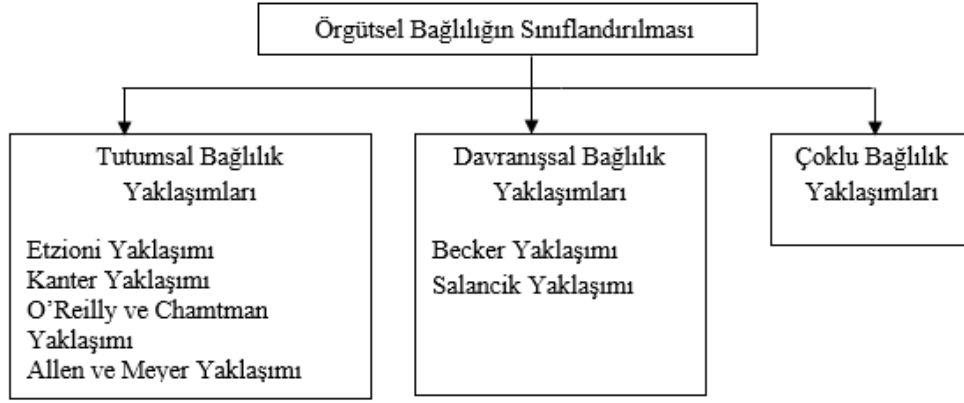
Örgütsel bağlılık çok eski yıllardan beri çalışılan bir konu olmuştur. 1950’li yıllarda Harol Guetzkov ile ortaya çıkan bağlılık kavramını Whyte tanımlamış, 1960’lı yıllarda Becker ve Kanter çalışmış, 70’li yıllarda Porter ve arkadaşları, Buchanan, Mowday ve Steer gibi önemli araştırmacılar da örgütsel bağlılığa yeni tanımlamalar getirmişlerdir. 80’li yıllarda da devam eden örgütsel bağlılık çalışmaları 90’lı yılların başında Allen ve Meyer’ın bağlılığı üç faktör altında topladıkları yeni bir model ile geliştirilmiştir [24].

Geçmişten günümüze yapılan çalışmaların giderek arttığı ve önem kazandığı örgütsel bağlılık kavramı çalışan ile örgüt arasındaki özdeşleşmeyi sağladığından ve böylece bağlı çalışanların yüksek performans ile örgüte verimlilik kazandırmasından dolayı bugün de şirketlerin en çok üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir.

### **2.2.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Örgütsel bağlılık diğer adıyla çalışan bağlılığı literatürde çok çalışılan bir konu olsa da ortak olarak üç ana türde sınıflandırılmıştır. Şekil 2.5’te görüldüğü üzere bunlardan ilki tutumsal bağlılık, ikincisi davranışsal bağlılık ve üçüncüsü çoklu bağlılıktır [25].





**Şekil 2.5:** Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması [25].

#### **2.2.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık kavramı bireyin örgüt kültürünü benimsediği, kendi değer ve amaçları ile şirketinkileri içselleştirdiği durumlarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Burada birey şirket ile bütünleşmiştir ve her türlü duygusal tepkisi, tutumu, davranışlarını şekillendirir.

##### **2.2.4.1.1 Etzioni'nin Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından ilki olan Etzioni'nin yaklaşımında bağlılık çalışanların bakış açısına göre üçe ayrılır. Bunlar kişinin severek ve isteyerek çalıştığını ifade eden ahlaki bağlılık (pozitif), kişinin yaptıkları doğrultusunda aldıklarını dengeli algıladığı çıkara dayalı bağlılık (hesapçı) ve kişinin herhangi bir bağlılık duymadan şirkette bulunduğunu ifade eden yabancılaştırıcı bağlılıktır [8, 25].

##### **2.2.4.1.2 Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'in yaklaşımındaki üç boyut devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devama yönelik bağlılıkta bireyler şirketin varlığını sürdürebilmeleri için oradadırlar. Kenetlenme bağlılığında ise grup kavramı ortaya

çıkar ve gruptaki ilişkilerin ve birliğin iyi olması bu bağlılığın temelini oluşturur. Kontrol bağlılığı bireylerin kurallara uymasındır. Kanter bu üç boyutunda birbiri ile ilişkili olduğunu söylemekte ve hepsinin aynı anda uygulanması gerektiğini savunmaktadır [25].

#### **2.2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayırmaktadır. Uyum boyutunda bireyler belirli kazançlar elde etmek için tutumda bulunurlar. Özdeşleşme bireyin kurduğu ilişkiler sonucu hissettiği doyumunu ve şirketiyle duyduğu gururu ifade eder. İçselleştirme ise bireyin sergilediği tutum ve davranışların şirket değerleri ile uyuşmasıdır [8, 25].

#### **2.2.4.1.4 Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Allen ve Meyer yaklaşımı literatürde en çok kabul gören ve yer verilen sınıflandırmadır. Bağlılık ile çalışan bir çok araştırmacının bu yaklaşımı dikkate almaları dolayısıyla bu çalışmada da Allen ve Meyer yaklaşımı detaylı bir şekilde incelenecek ve kullanılacaktır.

Allen ve Meyer 1984 yılında Porter ve arkadaşları tarafından 1974 yılında geliştirilen modele duygusal ve devam bağlılığı kavramlarını ekleyerek bağlılığı iki boyutta tanımlamışlardır. Daha sonra araştırmacılar bu iki boyuta normatif bağlılığı da eklemişler ve bağlılığı üç bileşen etrafında toplamışlardır [8, 23]. Çalışanlarının davranışlarını, şirkete duydukları bağlılık boyutunu ve seviyesini anlamak isteyen yöneticiler için bu yaklaşım faydalı olacaktır ve çalışanlar bu üç boyutu farklı seviyelerde aynı anda yaşayabileceğinden bu boyutların beraber değerlendirilmesi gerekmektedir.

**Duygusal Bağlılık:** Çalışan ile şirket arasında kurulan duygusal yönü kuvvetli olan bağıdır ve yöneticilerin en çok istedikleri bağlılık türüdür. Çalışanların beklentilerine cevap veren, onlara amaçlarını gerçekleştirme yolunda imkan tanıyarak içselleşmelerini sağlayan şirketlerde çalışanlar güçlü bir duygusal bağ

hissederler. Duygusal bağıllığı olan çalışanlar da şirketlerini benimserler ve kendilerini şirketlerinin bir parçası olarak görürler. Şirket amaçları doğrultusunda sergiledikleri tavır ve tutumlar zorunluluktan veya koşuldan değil tümüyle kendi isteklerindedir.

Duygusal bağıllığın üç önemli unsuru vardır; ilki örgütün amaçlarına inanarak benimseme, ikincisi bu amaçları gerçekleştirmek için herhangi bir zorunluluk hissetmeden daha fazla çalışma ve sonuncusu şirkette kalma isteğidir [8].

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağıllığa etki eden faktörler şunlardır [25];

- Çalışanın yaptığı işin zorluğu,
- Çalışandan beklenen rolün açıkça belirtilmesi ve bildirilmesi,
- Çalışanların işlerinin nedenlerinin bildirilmesi,
- Yöneticilerden önerilere açık olması,
- Çalışma arkadaşları ile kurulan iyi ilişkiler
- Adaletli olunması,
- Çalışanın yaptığı işin şirketin yararına olduğunu bilmesinin sağlanması,
- Çalışanın her türlü karar verme sürecine katılımının sağlanması,
- Çalışana performansı hakkında geri dönüş yapılması.

**Devam Bağıllığı;** ekonomik bir mantığa dayalıdır ve genel olarak asıl olanın şirkette kalma ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların şirkette çalışmaya devam etmelerinin sebebi olarak şirkete kattıkları karşısında elde ettikleri maddi manevi kazançları kaybetme korkusu gösterilir. Bu bağıllığa sahip çalışanlar için şirkette çalışmaya devam etmek çevresinden uzaklaşmak istememe, emeklilik ve kıdem gibi haklarını kaybetmeme, başka iş alternatiflerinin olmaması, iş arkadaşlarından ayrılmama isteği gibi unsurlardan dolayı ihtiyaç haline gelmiştir.

Çalışanlar devam bağıllığı ile şirkete bağlı olduklarında şirketin amaç ve hedefleri doğrultusunda ekstra çaba göstermeyecek ve işlerinde gösterdiği performans minimum düzeyde olacaktır. Bu da bu tür çalışanların kuruma sağlayacağı faydalar sınırlı olacağından yöneticilerin istemediği bir bağıllık türüdür [4].

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şunlardır [25];

- Çalışanların yeteneklerinin transferi,
- Çalışan eğitiminin farklı bir şekilde faydalı olup olmaması,
- Çalışanın çabasının çoğunluğunu bulunduğu şirkete harcamış olması,
- Çalışanın hak ettiği kazançları kaybetme korkusu,
- Çalışanın ayrılma durumunda iş bulup bulamaması durumu.

Yapılan bazı araştırmalara göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı birbiri ile ilişkilidir. Çalışanların şirkete bağlanmasını sağlayan yatırımların duygusal bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar ise şirkette kalmalarını herhangi bir zorlayıcı sebep ile ilişkilendirmekten kaçınarak hissettikleri uyumsuzlukları ortadan kaldırmak için çaba harcarlar ve böylece devam bağlılıkları azalmış olur [25].

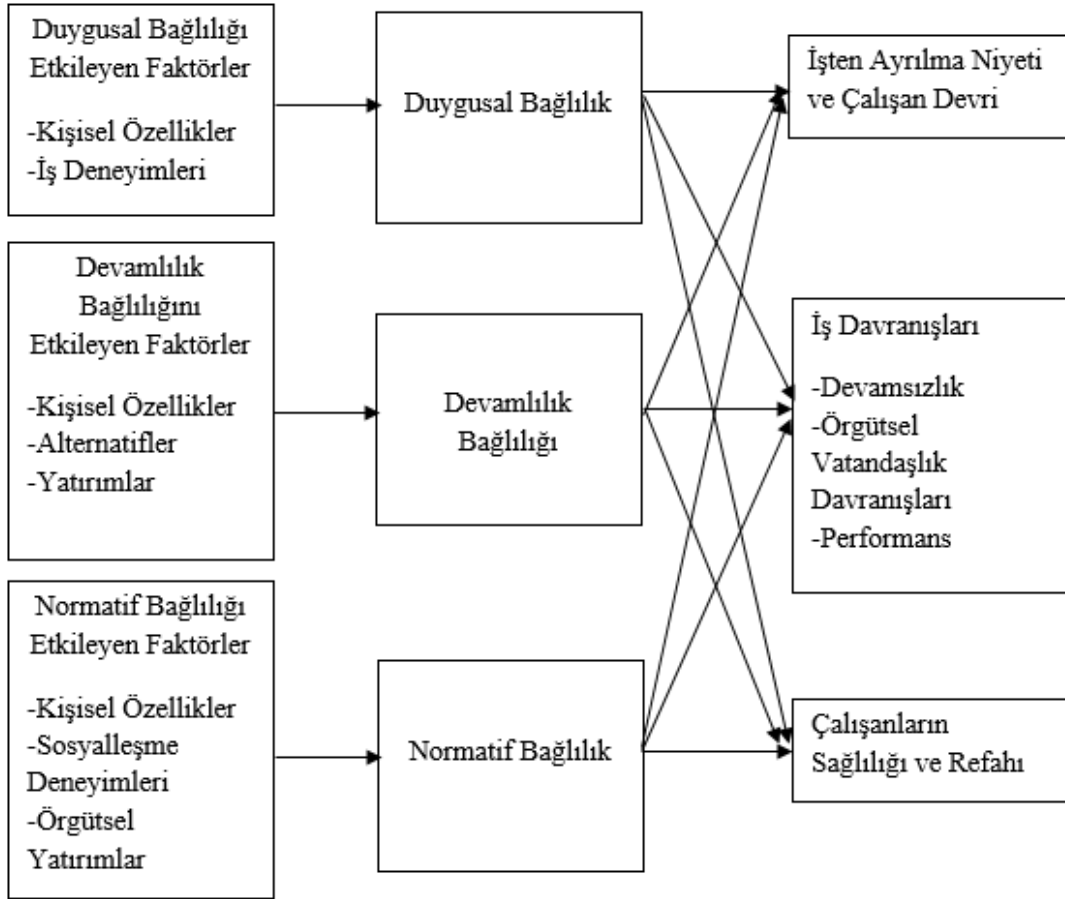
**Normatif Bağlılık;** Allen ve Meyer'in ortaya attığı bağlılık yaklaşımının üçüncü boyutudur ve çalışanların şirkette çalışmaya devam etmelerindeki temel neden şirkete hissettiği mecburiyet duygusudur [15].

Bu boyuttaki bağlılık kişisel istek veya devam bağlılığındaki gibi herhangi bir zorunluluktan değil, çalışanın şirketten ayrılmasının doğru, ahlaki ve etik olmadığı düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılığı olan bir çalışan sadakate önem verir şirkette kalmayı ahlaki bir zorunluluk hissettiği için ayrılmayı düşünmez [8]. Ülkemizde bu bağlılığa etki eden faktörlerden en önemlisi toplulukçu kültür, çevredeki biri vasıtasıyla işe alınma ve aile etkisidir [4].

Yukarıda açıklanan bu üç boyutun da dört temel ortak noktası vardır. Bunlar [4, 25];

- Psikolojik bir durumu yansıtırlar,
- Şirket ile çalışan arasındaki ilişkileri açıklamada yardımcı olurlar,
- Şirkette var olma ve bunu sürdürme ile ilgilidirler,
- İş gücü devrini azaltırlar.

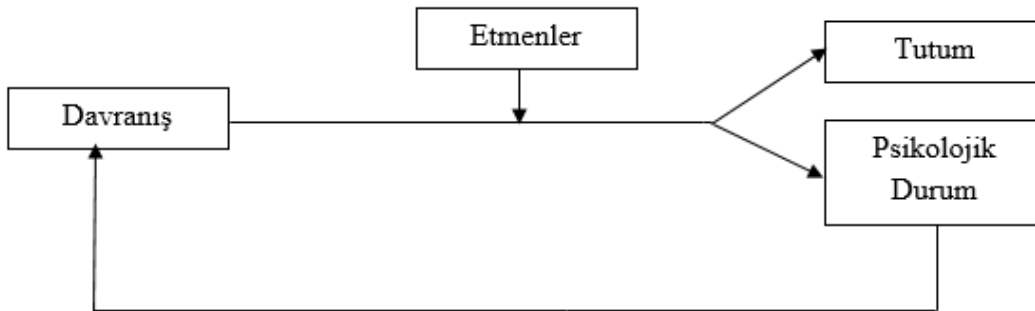
Aşağıdaki şekilde üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli özetlenmiştir [25].



Şekil 2.6: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli [25].

#### 2.2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar aslında doğrudan şirkete değil, kendi gösterdikleri faaliyete bağlıdırlar. Bunlara örnek işteki devamlılık tutumu, şirkette bulunmaya istekli olma ve şirketi bırakmama gibi davranışlar sayılabilir.



Şekil 2.7: Davranışsal bağlılık yaklaşımı [26].

Şekil 2.7’de görüldüğü üzere çalışan herhangi bir sebepten ötürü bir davranışını devam ettirir ve devam ettirdiği bu davranışa bağlanır. Bağlılığın doğası gereği de bu davranışa göre hareketlerini geliştirerek tekrarlanma ihtimalini arttırır bu davranışı sürekli hale getirir [25].

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında varlıklarını devam ettirme gibi ortak noktalar vardır, ancak farklılaştığı en önemli nokta şudur; “ tutumsal bağlılık yaklaşımlarının bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanırken; davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayalı olmasıdır” [25].

Bu bağlılık yaklaşımında Becker ve Salancik önemli araştırmalar yapmıştır.

#### **2.2.4.2.1 Becker Yaklaşımı**

Becker davranışsal bağlılık alanında ilk araştırmacılardan biridir. Becker’ın geliştirdiği bu yaklaşım çalışanın elde ettiği kazancın şirkete kattıkları ile alakadar olması olgusuna dayanır. Çalışanın şirkete kattıklarından kastedilen zamanı, becerisi, bilgi birikimi, gücüdür. Bunları şirkete girerken yan bahis olarak yatırdığını düşündüğünden bu yaklaşıma Becker’ın yan bahis yaklaşımı adı da verilir [25].

Becker yan bahise uzun süre aynı işte kalamayan bireylerin güvensiz olarak nitelendirildiği toplumsal beklentilerin, emeklilik hakları gibi bürokratik düzenlemelerin, sosyal etkileşimlerin ve sosyal rollerin kaynak olabileceğini savunur [25].

#### **2.2.4.2.2 Salancik Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre de bireylerin davranışlarına bağlanması ve bu davranışları devam ettirmeye meyilli olma sonucu bağlılık oluşur. Salancik’e göre bir kişinin tutumları ile davranışları arasında bir uyum varsa bağlılık da olacaktır. Ters olarak tutumları ile davranışları arasında bir uyum söz konusu değilse bağlılık da söz konusu olmayacaktır [25].

### 2.2.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre şirkete duyulan bağlılık herkes tarafından farklılık gösterebilir. Bir kişi şirkete bağlılığının sebebini ekonomik sebeplere dayandırırken bir diğeri ise kendisine hissettirilen şirketin bir parçası olma içgüdüğü olarak tanımlayabilir. Bu durumda farklı düzeylerde bağlılıklar ortaya çıkacağından bu tür bağlılığın belirlenmesinde farklı gruplar araştırılmalıdır [25].

Sonuç olarak çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, farklı iç-dış gruplara ait bağlılıkların toplamıdır [25].

## 2.3 İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sürekli yenilenen teknolojik gelişmeler sayesinde rekabet etmenin de zorlaştığı günümüz şartlarında hızla büyüyen şirketlerin nihai bir hedefi vardır. Bu şirketler çalışanlarından sadece çok çalışmalarını değil; şirketin belirlediği hedefler doğrultusunda kendilerini şirketle özdeşleştirip tüm hevesi ve benliği ile kendilerini şirkete adayarak ortak amaca beraber yürümelerine ek olarak sadakatleri ile şirkete uzun dönem bağlı kalmalarını da isterler.

Şirketlerin bu amaçlarına ulaşmalarında ve verimliliğini arttırmalarında rol oynayan en önemli konu da hiç şüphesiz çalışan memnuniyeti ve bağlılığıdır. Syptak, Marsland ve Ulmer'in “ yüksek düzeydeki devamsızlık ve personel devri bir bütün olarak şirketi olumsuz yönde etkileyebilir “ şeklindeki çıkarımları bu görüşü destekleyecek niteliktedir [27].

Solomon gibi bir çok araştırmacının yaptığı çalışmalar sonucu bağlılığın çalışanları şirkette kalmaya ve şirket için çalışmaya motive ettiğini ortaya çıkmıştır. Ek olarak Amerika'da çalışmalar yapan birçok insan kaynakları araştırmacısı da iş tatmininin çalışanların şirkete olan bağlılığını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur. Chen 2006 yılında yaptığı deneysel çalışmanın sonuçlarına dayanarak bağlılığın iş tatmininden türediğini söylemiştir [28].

Yapılan çalışmalar sonucu söylenebilir ki; örgütsel bağlılık iş tatmininin bir göstergesidir ve bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Tatmin çalışanlar

örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirken tatmin seviyesi düşük çalışanların örgüte olan bağlılıkları da düşük olacağından başka bir işe geçmek için fırsat kollayacaklardır.

Örgütlerine bağlılığı yüksek çalışanlar işlerine daha fazla güvenen bireyler olacak ve bu da tatmin seviyelerinde pozitif bir etki yaratacaktır. Tersine şekilde bağlılığı düşük olan çalışanlar daha az tatmin çalışanlardır.

Sonuç olarak şirketlerin çalışanlarını daha sadık hale getirmeleri için iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi iyi anlayarak daha tatmin çalışanlar yaratmak için çabalamaları gerekmektedir.

## **2.4 İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının temelinde insan unsuru olduğundan, bu değişkenleri de etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yöneticilerin tatmin ve bağlı çalışan yaratmalarının yolu, bu faktörleri tespit edip doğru anlayabilmelerinden geçmektedir.

Çalışmada iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler, kurumsal faktörler, toplumsal açıdan etkileyen faktörler ve müşteri ilişkileri açısından etkileyen faktörler olmak üzere dört başlıkta toplanacaktır.

### **2.4.1 Bireysel Faktörler**

Çalışanların çalıştıkları şirketten bağımsız olarak kendileri ile ilgili olan faktörlerdir. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklı değişkenler ve sonradan kazanılan değişkenler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

#### **2.4.1.1 Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler**

**Yaş:** Yaş ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunup bulunmadığı iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışmalarında irdelenen bir konudur. Yapılan bazı



araştırmalar bu iki değişken arasında anlamlı farklılık bulunmadığını söylerken, Herzberg yaş ve tatmin seviyesi arasında U şeklinde bir ilişkinin varlığını savunmuştur. Buna göre çalışma hayatına ilk başlayan bir çalışanın hevesi, yeni bir ortama girmiş olmanın verdiği heyecanı, para kazanmaya başlamış olması gibi hisleri ve doyumlarından dolayı tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Fakat gün geçtikçe işe alışması, işinin tekdüze olduğunu hissetmeye başlaması veya işinin sıkıcı olduğunu düşünmesi ilk baştaki tatminini düşürecektir. Zaman geçtikçe de işine duyduğu tatmini ve bağlılığı farklı iş alternatifleri olmaması veya iş bulamama korkusu ile birleşerek tekrar artmaya başlayacaktır [2, 29].

Yaş faktörüne ek olarak hizmet süresi de yaş ile benzer yönde bir etkiye sahiptir ve bu sebepten iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik çalışmalarda birlikte değerlendirilir. Hizmet süresi ile değerlendirme yapıldığında çıkan sonuç Şudur; hizmet süresi yüksek olan çalışanlar genellikle kendilerini değişime kapalı tutmuşlar, dijital çağdaki teknolojik değişimlere ayak uydurmaktan korkmuşlardır. Onlar için iş değiştirmek, yeni evre ve iş şartlarına alışmak kolay olmayacağından ve buldukları şirkette yükselme olanakları gibi kazançlarının daha yüksek olacağından şirketlerine daha bağlı olmuşlardır ve tatmin düzeyleri yüksektir. Gençler ise bu konuda daha cesurlardır. Gelişime açık olduklarından, değişen şartlara daha kolay adapte olabileceklerinden ve iş değiştirme durumunda şirkette riske atabilecekleri fazla yatırımlarının olmamasından örgütlerine olan bağlılıkları hizmet süresi yüksek olan çalışanlara göre daha düşük olacaktır [8].

**Cinsiyet:** Geçmişte yapılan çalışmalarda cinsiyet ve iş tatmini veya örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalarda anlamlı farklar çıksa da, çoğu araştırmada doğrudan bir ilişki olmadığı ve bu yüzden araştırma yapılırken farklı faktörlerin de göz önünde tutulması gerektiği savunulmuştur. Kadınların erkeklerden daha fazla tatmin ve bağlı olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalar için sebep olarak, kadınların çalışma hayatında bulunmak için daha fazla çaba sarf etmeleri gösterilebilir. Aksi durumda ise kadınların toplumda edindikleri annelik ve ev hanımı gibi sosyal imajlar kadınlarda çalışma hayatını ikinci plana atar, bu da tatminsizliğe yol açarak şirkete bağlılığı düşürebilir. Bununla birlikte erkeklerin tatmin düzeyleri ve bağlılık düzeylerinin yüksek çıktığı çalışmalar için de erkeklerin kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, yüksek statü ve yüksek

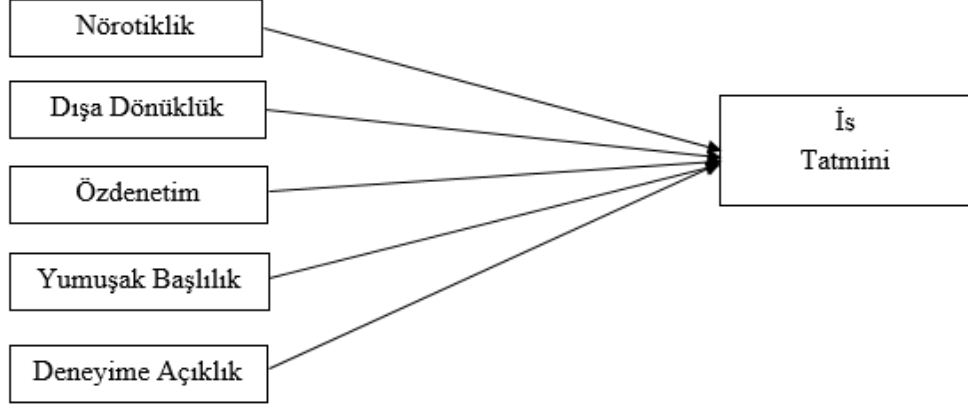
maaş gibi daha iyi çalışma şartlarına sahip olmaları tatmin düzeylerinin dolayısıyla bağılıklarının yüksek olmasına sebep olabilir denebilir [2, 6, 30].

**Kişilik Özellikleri:** Kişilik iş tatmini ve örgütsel bağılılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Genel anlamda kişiliği tanımlayacak olursak bireyin konuşma şekli, ne düşündüğü, nasıl davranış ve tutum sergilediği ve neye karar verdiği.

Bir çalışan olarak, işyerindeki kişilik sadece kâr açısından değil çalışanlar aracılığıyla elde edilen başarılı performans açısından da organizasyon hedeflerine ulaşmada önemlidir. Çalışanların sorunlara nasıl çözümler getirdiği, nasıl iyi performans sergiledikleri ve şirketin başarısına nasıl katkıda bulduklarını anlamak iş performansını tahmin etmede en etkili yöntemlerden biridir. Çalışanın şirkete katkısını, iş performansını ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak onun kişisel özelliklerini değerlendirme ile sağlanır [31].

Karakter sınıflandırılmasında kabul görmüş en önemli yaklaşım beş büyük kişilik özelliği denilen yaklaşım olmuştur. Şekil 2.8’de verilen bu model uzun yıllar öncesinden beri incelenen bir kavramdır. Beş boyuttan kastedilen nörotiklik (duygusal dengesizlik), dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve özdenetimdir. Dışa dönük kişiliğe sahip olan bir insan pozitiflik ile ilişkilendirilirken sınırlı, kaygılı ve takıntılı olan insanlar bireysel performansları ile negatif ilişkilendirilmiştir. Johnson 1997’de dışa dönüklülük ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuş, Judge ve arkadaşları da 1999’da yaptığı çalışmada bu kişilik özelliğinin iş tatminini oluşturmada anahtar sayılabileceği sonucuna varmışlardır [2, 31].

Yapılan araştırmalar sonucu bu beş boyuttan nörotiklik, dışa dönüklük ve özdenetimin çalışan memnuniyeti ile orta seviyede ilişkili olduğu, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık boyutlarının ise iş tatmini ile düşük derecede ilişkili olduğu görülmüştür [2].



**Şekil 2.8:** Beş büyük kişilik özelliği yaklaşımı [31].

**Yetenek ve Zeka:** Yetenek ve zeka memnuniyet seviyesi açısından önemli etkiye sahip olan faktörlerdir. Yetenek bir kişinin bir işi yapabilmesi için o işi anlayabilme ve yapabilme gücüdür. Zeka da bir kişinin düşünme, algılama, yargılama ve sonuç çıkarabilme yeteneklerinin bütünüdür denebilir. Her iş belirli bir zeka ve yetenek seviyesi gerektirir. Zekalarını işlerinde tam kullanamayan veya yeteneklerini sergileyemeyen bir çalışan işini kendisi için yetersiz görerek tatminsizliği artacaktır. Benzer şekilde işlerinin gerektirdiği zeka ve yetenek düzeyine sahip olmayan çalışanlar ise sıkıntılı, kaygılı hissedecekler ve işlerinden duyduğu tatmin seviyesi azalacaktır [6, 8].

#### 2.4.1.2 Sonradan Kazanılan Değişkenler

Sonradan kazanılan değişkenler olarak medeni durum, eğitim durumu, statü ve kıdem ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi aşağıda incelenmiştir.

**Medeni Durum:** Medeni durum ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışmalarda iki değişken arasında hiçbir ilişki bulunmadığı sonucu çıkmasının yanı sıra, bazı çalışmalarda da zayıf da olsa anlamlı fark bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığa göre, evli çalışanların bekar çalışanlara göre işlerinde daha tatminkar ve işlerine daha bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebinin evli çalışanlarının hayatlarından daha tatmin olması işlerine yansır gibi bir ifade söz konusu iken, diğer bir sebep de evlilik ile birlikte değişen hayat şartlarından dolayı işlerinden beklentilerinin az olması tatmin düzeylerini artırır denmiştir [8].

**Eğitim Durumu:** Eğitim durumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında karmaşık bir ilişki olduğu söylenmektedir. Bu konudaki genel düşünce eğitim düzeyi yüksek çalışanların tatmin seviyesi eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre fazladır şeklindedir. Bunun sebebi olarak eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha fazla iş imkanına sahip olması, daha yüksek statüde ve maaşlarla çalışmasının tatmin düzeylerini yükselteceği gösterilmektedir. Öte yandan eğitim düzeyi yüksek kişiler eğitimlerini doğru yönde kullanabilecek bir iş bulamadıklarında ise beklentileri karşılanmaz böylece iş tatmini ve örgüte bağlılık seviyeleri de düşer [6].

**Statü:** Statü genel tanımı ile bir kişinin toplum içindeki yeri, saygınlığı, makamıdır. Yapılan araştırmalar sonucu statü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalara göre iş yerlerinde statüsü yüksek olan çalışanların sorumlulukları daha fazla olduğundan şirkete katkılarının da daha yüksek olduğu düşünölmektedir. Bu sebeple bu gibi çalışanlara daha fazla önem verilir, gerek toplumda gerekse iş hayatında daha fazla saygınlık görürler, bu da kişileri daha fazla tatmin ve bağlı yapar [1, 2, 30].

**Kıdem:** Kıdem, kısaca çalışanın işinde geçirdiği süre olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle iş deneyimi veya hizmet süresidir. Bu faktörün de etkisi eğitim durumu gibi karmaşıktır. Bazı çalışmalar kıdem ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir etkinin varlığını savunurken bazı çalışmalar ise bu etkinin olumsuz yönde olduğunu savunmaktadır. Çalışma süresi artan yani kıdemli çalışanlar zamanla işlerini daha iyi özömsediklerinden ve isteklerine daha çabuk yanıt verilmesinden dolayı daha memnun çalışanlardır denebilir. Öte yandan çalışma hayatına yeni atılmış bir çalışanın beklentileri çok fazla olabileceğinden bu beklentilerin karşılanmadığı durumda iş tatmin seviyeleri ve örgütsel bağlılıkları da daha az olacaktır [2].

#### **2.4.2 Kurumsal Faktörler**

Kurumsal faktörler yöneticiler, ücret ve ödüllendirme, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma koşulları, birlikte çalışılan kişiler, iş güvencesi, işin niteliği ve iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması, işletmenin büyüklüğu ve kurum imajı olmak üzere on başlık altında ele alınacaktır.

### **2.4.2.1 Yöneticiler**

Yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesinin de tatmin ve bağlı olmalarını sağlamak için çabalamaları olarak düşünülürse, iş tatminini etkileyecek önemli faktörler arasındadır denebilir. Birey çalıştığı üstü ( yöneticisi, lideri, amiri ) ile düzeyli ilişkide bulunmasını isterken üstünden ilgi beklemesi de kaçınılmazdır. Sorunları ile ilgilenmesini, adil olmasını, kendini dinlemesini, yakınlık göstermesini, şeffaf ve açık bir iletişime sahip olmasını bekler [8]. Yöneticilerin bu noktadaki davranışları iş tatmininde ve örgüte bağlılıklarında etkili olacaktır. Çalışan ilgili yöneticiye karşı tatmin ve bağlı; ilgisiz, düşüncesiz ve samimiysiz yöneticiye karşı da tatminsiz ve aidiyetsiz olacaktır.

### **2.4.2.2 Ücret ve Ödüllendirme**

Ücret ve ödüllendirme hiç şüphesiz iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerdendir. İşletmeler çalışanlarına şirkete sağladıkları faydalar karşılığında ücret verir. Genel olarak çalışanların ücretlerinden duydukları tatmin şirkete bağlılıklarını da arttıracaktır [30]. Bununla birlikte çalışanlar aldıkları ücret ile orantılı olarak kendilerine ne derecede değer verildiğini kıyaslar. Yüksek ücretli çalışan şirkette ve yöneticilerinin gözünde daha saygın olduğunu düşünerek işine daha bağlı olur.

Şirketler ücret politikalarını belirlerken çok dikkatli ve özenli olmalıdırlar. Bunu iyi bir performans değerlendirme süreci ile yönetmeleri gerekir. Çünkü ücret politikası dendiğinde akla ilk gelen alınan ücretin miktarı olsa da aslında çalışan memnuniyeti ve bağlılığını etkileyen en önemli unsurlar arasında ücretin şirket içi adaletli dağılımı, piyasa koşullarına göre tatmin edici olması ve ücret dışında belirli aralıklarla çalışanlara sağlanan prim ödemeleri ve ödüller de yer alır [8].

### **2.4.2.3 Gelişme ve Yükselme Olanakları**

Gelişme ve yükselme olanakları kısaca terfi olarak adlandırılabilir. Terfi faktörü iş tatminini ve örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Ancak olumlu ve

olumsuz her iki yönde de etki ettiği durumlar söz konusu olabilir. Terfi şartlarının anlaşılabilir ve adil olduğu kurumlarda tatmin düzeyi de yüksek olur. Aynı şekilde terfiyi değerlendirecek performans görüşmelerinin ve sonucunda kariyer planlamasının önem verildiği şirketlerde de tatmin düzeyi ve örgüte bağlılık düzeyi yüksektir. Çalışan yüksek performans gösterdiğinde ister istemez yükselme beklentisine girecektir. Bu beklentisi karşılandığında da şirkete olan bağlılığı artacaktır. Unutulmaması gereken bir nokta şudur ki; iş tatmini düzeyini arttırmada terfilerin hak eden için yapılması önem taşımaktadır. Terfilerin kıdeme göre değil çalışanın performansına göre yapılması buna örnek verilebilir ve yapılan araştırmalar sonucunda bu yöntemi uygulayan şirketlerdeki iş tatmini düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır [2].

Aksi şekilde bazı durumlarda terfilerin de iş tatminsizliğine yol açacağı söylenebilir. Hak ettiği halde terfi ettirilmeyen çalışanların yanında, hak etmediği halde terfi ettirilen çalışanlarda da tatminsizlik oluşabilir. İlk durumda kişi kendisini değersiz hissedecek, çabaları sonucunda beklentilerinin karşılığını alamayınca örgütüne olan bağlılığı azalacaktır. İkinci durumda ise kişi kendisinden beklenenleri karşılayamayacak olmanın verdiği endişe ile psikolojik bunalıma girecek, belki de tükenmişlik sendromu yaşayarak mutsuz, işinden tatmin olmayan, bağlılık düzeyi düşük bir çalışan haline gelecektir [6].

#### **2.4.2.4 Çalışma Koşulları**

Şirketler çalışanlarına ergonomik bir çalışma ortamı sunduğunda koşullar elverişli olduğundan çalışanlar rahatlıkla işlerine odaklanabileceklerdir, ancak yine de tüm koşulların uygun olduğu ortamlar iş tatminini de arttıracaktır gibi kesin bir yargıya ulaşmak doğru olmayabilir. Benzer şekilde bunun tersi olan çalışanların işlerini yapmalarına engel olacak herhangi bir fiziksel faktörün memnuniyetsizlik getireceğini söylemek de doğru değildir [2]. Bu faktör çalışanlara sunulan imkanların çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünüldüğünde iş tatmini ve örgüte bağlılık oluşturabilir denir.

#### **2.4.2.5 Birlikte Çalışılan Kişiler**

Çalışan bireylerin hayatlarının önemli bir kısmının iş yerlerinde geçtiği düşünülürse ailelerinden çok iş arkadaşlarını gören bireylerin birlikte çalıştıkları kişiler ile kurdukları ilişkiler, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler arasında yerini alabilir. İyi ilişkilerin kurulduğu, dayanışmanın yüksek, çalışmanın zevkli olduğu çalışma ortamı bireylerin motivasyonunu arttırmakta, işe istekli gelmelerini sağlamaktadır. Bu da çalışanlardaki tatmin ve bağlılık düzeyini artırır [1].

İyi diye nitelendirilebilecek çalışma ekibinin sağlaması gereken bazı özellikler şunlardır; gruptaki bireylerin çok fazla sabit veya değişken olmaması, benzer özellikleri taşıması, iletişimlerinin olması, yaşlarının yakın olması ve ekip büyüklüğünün optimum olması denebilir [2].

#### **2.4.2.6 İş Güvencesi**

Çalışanların işlerini kaybetme korkusunun olmaması, iş güvencesi olarak tanımlanabilir. Bunu sağlayabilen şirketlerde iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyi nispeten yüksek olacaktır. İş güvencesi farklı kişilik özelliklerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örneğin bakmak ile yükümlü olduğu kişilere sahip olan bir çalışan işini kaybetme korkusu yaşamak istemeyecektir, dolayısıyla iş güvencesi onun şirkete duyduğu tatmin ve bağlılıkta etkili bir unsur olacaktır. Tersini durumdaki çalışanlarda iş güvencesi tatmin seviyeleri ve bağlılıkları için etkili bir faktör olmaktan çıkabilir [2, 30].

#### **2.4.2.7 İşin Niteliği ve İş Yüğü**

İşin niteliği ve iş yükü, iş tatminini ve örgüte bağlılığı etkileyen kurumsal faktörlerdendir. İşin niteliği dendiği akla gelen unsurlar, işin konusu, zorluk derecesi, çekiciliği, motive etme kabiliyetidir. Örneğin kendini sürekli geliştirmek isteyen ve yaptığı işin zorluk düzeyi yüksek çalışanlar, bu işi yapabilmek için daha fazla hırslanacak ve daha fazla motive olacaklardır. Böylelikle örgüte olan bağlılıkları da

artacaktır. İş yükü faktörü incelendiğinde iş tatmini ve örgüte bağlılık ile ne yönde bir ilişkinin olduğu konusunda kesin bir yargıya varılamamıştır. Örneğin iş yükü ile kastedilenin çalışma süresi olduğu düşünülürse yarı zamanlı çalışanların iş tatmini düzeyi ile tam zamanlı çalışanların iş tatmini düzeyi arasında anlamlı fark gözlemlenmemekle birlikte yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlara göre daha az tatmindirler denmiştir. Bir başka örnek verilecek olursa esnek çalışma saatlerine sahip bireylerin daha tatmin olduğu söylenirken, bazı sonuçlar göstermektedir ki esnek çalışma saati ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki yoktur [2, 8].

#### **2.4.2.8 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol Belirsizliği çalışana tanımlanan belirli bir işin olmaması veya bunun açık bir şekilde belirtilmeyerek çalışan tarafından algılanamaması sonucu oluşur.

Rol çatışması kavramı ise rol belirsizliğinden farklı olarak çalışanın algıladığı iş tanımı ile ondan beklenen iş tanımının birbiri ile uyumlu olmaması şeklinde açıklanabilir.

Araştırmacılar tarafından rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyi üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu savunulur. Rol belirsizliğinin ve çatışmasının arttığı durumlarda çalışan strese girecek, şirkete duyduğu güven azalacaktır. Bu durumda iş tatmini ve örgüte bağlılığı da düşecektir [2, 8].

#### **2.4.2.9 İşletmenin Büyüklüğü**

İşletmenin büyüklüğü iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkiler denir. Bu her zaman böyle olmayabilir, ancak büyük işletmelerde çalışan takibinin çok sağlıklı yapılamayacağı veya olanaklardan ve zaman kısıtından dolayı her bir çalışanla aynı düzeyde ilişki kurulamayacağı düşünülürse çalışanlar kendilerini şirketin bir parçası olarak göremeyebilirler. Böyle olduğunda da çalışanların aidiyet duygularında ve şirkete olan bağlılıklarında bir azalma söz



konusu olacaktır. Çalışanlarla güçlü bir iletişim ağının kurulması, tatmin ve bağlılığı olumsuz yönde etkileyen bu faktörün gücünün, minimum düzeyde kalmasında etkili olabilir [2].

#### **2.4.2.10 Kurum İmajı**

Kurum imajı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Bir çalışanın çalıştığı şirket hakkındaki imajı şirkete olan bağlılık düzeyini ve şirket içindeki davranışlarını etkiler. Bu imaj olumlu olduğunda çalışan şirketini benimser ve şirketin amaçlarını özümseyerek kendi amaçları ile bir tutar. Buna bağlı olarak tatmin düzeyi, şirketini benimsemesine bağlı olarak da örgütsel bağlılık düzeyi artmış olur [2].

#### **2.4.3 Toplumsal Açıdan Etkileyen Faktörler**

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı toplumsal açıdan etkileyen faktörler arasında aile, kriz ortamı, teknolojik gelişmeler ve işsizlik yer almaktadır.

##### **2.4.3.1 Aile**

Bilindiği üzere aile toplumun en küçük yapısıdır. Toplumla aile her zaman iç içe ve birbiri ile ilişkilidir. İş hayatı ile özel hayatın birbiri ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde ise aile iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur haline gelir.

Bir kişi ailede gördükleri ile kişisel gelişimini tamamlar, birey olur, becerileri şekillenir, ve aile üyeleri arasındaki paylaşımları ile orantılı olarak sevgi duymayı ve mutlu olmayı öğrenir. Böyle bireyler çalışma ortamlarında da pozitif olacaklar ve bu işlerinden duyduğu tatmin ve örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olacaktır denir [29].

### **2.4.3.2 Kriz Ortamı**

Kriz ortamı toplumda sıkıntı, stres ve büyük bir belirsizlik yaratacağından şirketler bu duruma özellikle dikkat etmelidirler ve krizi iyi yöneterek her türlü tehlikeyi mümkün olan en az düzeye indirmeye çalışmalıdırlar.

Çalışanlar kriz ortamı ile karşılaştığında işlerini kaybetme korkusuyla öfke dolarlar, motivasyonları düşer. Şirkete karşı güvenleri kalmaz ve bağlılıkları da en aza iner [29].

### **2.4.3.3 Teknolojik Gelişmeler ve İşsizlik**

Teknolojik gelişmeler çalışanların işsiz kalma korkusunun oluşmasına yol açabilir. Günümüzde özellikle üretim ağlarında insanlardan çok makinelere yönelmesi çalışanların bazılarının iş değiştirme veya işsiz kalma ihtimalini arttırmaktadır. Böyle olduğunda çalışanların motivasyonu düşer, iş tatmini düzeylerinde ve örgüte olan bağlılık düzeylerinde azalma meydana gelir [29].

## **2.5 İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Sağlamaya Yönelik Uygulamalar**

İş tatminini ve örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik analizler genel olarak iş analizleri ve iş dizaynı olmak üzere iki ana başlık altında; iş dizaynı ise rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme olmak üzere üç alt başlık altında incelenecektir.

### **2.5.1 İş Analizi**

İş analizi insan kaynakları biriminin en önemli görev ve sorumlulukları arasındadır. Bir işin doğru şekilde yerine getirilmesi için o iş ile ilgili tüm aşamaların incelenip belirlenmesi işlemidir. İş analizleri sadece o işi değil, işi yapacak bireylerde bulunması gereken özellikleri, bilgi, yetenek ve becerileri de inceler. Bunlara örnek olarak ücretlerin adil bir şekilde belirlendiği ücret politikası çalışmaları,

organizasyon şemasının oluşturulması, personel alımı süreçleri, çalışanlara sağlanacak eğitimlerin düzenlenmesi ve uygulanması, performans değerlendirme süreçleri gibi konular verilebilir.

İş analizine ilişkin veriler toplandıktan sonra işin tanımı ve gerekleri yerine getirilir. İş tanımı işin içeriğini, gerektirdiği koşulları gibi işi her yönü ile açıklayan bir doküman iken, işin gerekleri de o işi yapacak çalışanda bulunması gereken nitelikleri açıklayan dokümandır [32].

Bir iş analizinin aşağıdaki sorulara cevap vermesi beklenir [33];

- İş nerede, ne zaman ve nasıl yapılmalıdır ?
- İşi yapmak için olması gereken koşullar ve nitelikler nelerdir ?
- Çalışan işi nasıl yerine getirmelidir ?
- Çalışanda işi yerine getirebilmesi için olması gereken özellikler nelerdir ?

İş analizi sürecinin aşamaları sırasıyla hazırlık, tanımların ve gereklerin tanıtılması, gözlem, anket, görüşme ve karma gibi iş analizi yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanması, raporlamadır.

İş analizlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini açıklamak gerekirse, iş analizinin doğru bir şekilde yapıldığı şirketlerde çalışanlar, kendilerine düşen görev ve sorumluluklardan önceden ve açık bir şekilde haberdar olduklarından görev bilinçleri de yüksek olacaktır. Bu da çalışanın şirketteki tatmin düzeyini olumlu yönde etkiler. Ayrıca iş analizinin, şirket içi iletişimi de artırması yönüyle çalışanların örgüte olan bağlılığını da arttıracaktır denebilir [1, 6].

### **2.5.2 İş Tasarımı**

İş tasarımı, çalışanların şirkete olan tatmin ve bağlılık düzeylerini arttırmaya yönelik işlerin iyileştirilmesi işlemlerinin bütünüdür, şeklinde tanımlanabilir.

İş tasarımı çalışanın daha verimli çalışmasında, yetenek ve becerilerini doğru işlerde kullanmasında ve kendini geliştirmesinde etkilidir. Böylece çalışanların şirket için çok önemli olan bağlılık düzeyleri artmış olacaktır. İş tatminini ve örgütsel

bağlılığı sağlamanın yanı sıra işin etkili, sağlıklı, doğru ve ekonomik bir şekilde yapılmasını da sağlar [1].

İş tasarımının amaçları [34];

- İşin durumsal unsurlarının iyileştirilmesi,
- İş ataması tekniğinin geliştirilmesi,
- Üretim süreçlerinin dizaynı,
- Uzun süreli çalışan-iş arasında doyurucu dengenin iyileştirilmesidir.

### **2.5.2.1 Rotasyon**

Çalışanın işindeki monotonluğu aza indirmek amacıyla ile farklı işlerde de kendini gösterebilmesi, bilgi ve birikimlerini arttırabilmesi sağlanarak işlerin ve çalışanların periyodik ve sistematik bir şekilde değiştirilmesine rotasyon denir.

Sürekli aynı işi yapmaktan bir süre sonra sıkılan çalışan, farklı bir iş yaptığında monotonluktan kurtulacak, daha zinde ve açık bir algı ile işe daha kolay adapte olabilecek, farklı iş kollarında kendini geliştirme fırsatı bulacak ve buna bağlı olarak terfi imkanı bile oluşacaktır. Rotasyonun çalışana olumlu etkileri düşünüldüğünde iş tatmini düzeyini de arttırıcı bir yöntemdir, denebilir. Görevlerde çeşitliliğin sağlanması, çalışan yokluğunda işlerin aksamasını da ortadan kaldırarak verimliliği arttıracaktır. Bu anlamda rotasyonun hem çalışanlar için hem de şirket için olumlu etkilerinin bulunduğu söylemek doğru olacaktır [6].

### **2.5.2.2 İş Genişletme**

İş genişletme kabaca, çalışanın yaptığı işleri yatay olarak genişletmek anlamına gelir. Çalışanlara birbirine benzer işler tanımlayarak çalışanı tekdüzelikten kurtarmak, işlerinden tatmin olmalarını ve işlerine katkılarını somut bir şekilde görebilmelerini sağlamak, devamsızlık sorunlarını ortadan kaldırmak ve verimliliği arttırmak için uygulanan bu teknik, iş genişletme olarak ifade edilir [6, 34].

İş genişletme uygulamasında bir işin diğer benzer işlerin eklenmesiyle daha tatmin ve motive edici hale getirilmesi söz konusudur. Çalışana ekstra sorumluluk, planlama veya denetleme gibi yetkiler verilmez [34].

### **2.5.2.3 İş Zenginleştirme**

Bu uygulama yönteminin iş genişletmeden farkı, dikey iş genişletme ile çalışana daha fazla sorumluluk ve bağımsızlık verilmesidir. Çalışan planlama, koordine etme, denetleme ve karar verme gibi süreçlerde de söz sahibi yapılarak, işin motive edici yanı artırılır [1, 6].

İş zenginleştirme ile çalışanlar yaptıkları işin baştan sona her sürecinde yer aldıkları için işleyişte herhangi bir hatayı ya da eksikliği daha hızlı görüp, müdahale edebilir. İş zenginleştirme çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini artırırken, işin de verimliliğini ve kalitesini arttırabilir [34].

## **2.6 İş Tatminini Ve Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Analizler**

İş tatminini ve örgütsel bağlılığı ölçmede kullanılacak analizler, çalışmada kullanılacak verilerin özelliklerine, örneklem büyüklüğüne, değişkenler arası ilişkilere göre farklılık gösterir. Hangisinin uygulanması gerektiğine karar vermek için öncelikle bu analiz yöntemlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

### **2.6.1 Korelasyon Analizleri**

İki değişken arasındaki ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek için kullanılan istatistiksel yöntem, korelasyon analizidir. Bu yöntem değişkenler arasındaki ilişki varlığını test ederken, ilişki olması durumunda derecesini ölçmek için de kullanılır. Korelasyon analizinin amacı, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin ne yönde olduğunu göstermektir, şeklinde özetlenebilir.

Korelasyon analizi iş tatmini ve örgütsel bağlılık araştırmalarında uygulandığında anketteki her bir sorunun ve boyutun genel memnuniyet düzeyi incelenerek, aralarındaki korelasyon katsayısı yani ilişkinin derecesi belirlenmiş olur. Böylelikle değişkenlerin tatmin düzeylerine göre sıralanması mümkün kılınır [1].

### **2.6.2 Regresyon Analizleri**

Doğada gerçekleşen hemen her olay arasında bir ilişki mevcuttur. Sebep sonuç ilişkisine dayanan bu olayların incelenmesinde kullanılan yöntem, regresyon analizi yöntemidir. Bu sayede olaylar veya değişkenler hakkında da tahminler veya varsayımlarda bulunulabilir.

Bu analiz yönteminde bir bağımlı değişken, bir veya birden fazla da bağımsız değişken matematiksel bir model ile ifade edilir. Sayılabilir veya ölçülebilir olan bu değişkenler arasında etkileşim gösterilir. Değişkenlerden birisi değiştiğinde diğerinin nasıl bir değişim gösterdiğini incelemek için kullanılır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışmalarında bu analizin kullanım alanına örnek olarak; medeni duruma göre tatmin düzeyinin değişip değişmediğinin öğrenilmesinin istendiği durumlar verilebilir. Bu modelde medeni durum bağımsız değişken olacakken, iş tatmini düzeyi bağımlı değişken olacaktır [6].

### **2.6.3 Segmentasyon Analizleri**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık araştırmalarında segment, her bir demografik özelliğe denir. Yaş, medeni durum, cinsiyet, hizmet yılı gibi değişkenler segment olarak alındığında, memnuniyet düzeyi yüksek çalışanların hangi segmentte olduklarını belirlemede kullanılır [1].

Segmentasyon analizleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışmaları sonuçları daha iyi değerlendirilebilir ve aksiyon alınması gereken noktada öncelikli segmentlerin belirlenmesinde büyük yardımı olacaktır.

#### **2.6.4 Anket Güvenilirlik Analizleri**

Herhangi bir araştırma yapılırken verilerle ölçümleme yapıldığında çıkan sonuçların sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi için ölçme araçlarının güvenilir olması beklenir. Bu da sonuçların tutarlılığı ve doğruluğu ile olur.

Anketin veri toplama araçlarından biri olduğu araştırmalarda anketin güvenilir olması demek tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması demektir. Tutarlılık ölçme şartlarına uyumu, denge ölçümün zamanla değişmemesini, tekrarlanabilirlik de tek bir ölçümleme ile sınırlı kalmamasını ifade eder [26].

Çalışmalarda ölçüm ile alakalı hatalar meydana gelebilir. Bu hatalara sebep olan soruların belirlenmesi için güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekir. Eğer uygulamanın tekrar yapılma imkanı varsa, güvenilirliği düşüren sorular düzenlendikten sonra uygulama tekrar edilir. Ancak böyle bir imkan yoksa ve çalışma verileri toplama işlemi tamamlandıysa, bu sorular ankette çıkarılarak değerlendirmeler yapılmalıdır [35].

#### **2.6.5 Anket Geçerlilik Analizleri**

“Geçerlilik, temsil edilmesi istenen gerçekliğin tam olarak temsil edilebilmesidir” [26]. Bir başka deyişle ölçülmek istenen bir kavramın ölçülebilmiş olma seviyesidir. Örneğin ankette iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ölçüldüğü söyleniyorsa, bu belirli hedef ve koşullarda ispatlanmalıdır [1].

#### **2.6.6 Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler**

Tanımlayıcı istatistiksel analizler, çalışılan konu hakkında detaylı incelemeye ve yorum yapmaya olanak sağlar. İş tatminini ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik oluşturulan anket çalışmalarında her bir soru için çalışanların yaşadığı iş tatmin düzeyinin ve boyutlarının detaylı şekilde incelenmesini sağlar.

### **2.6.7 Anova Analizi**

Anova analizi iki veya daha fazla ölçümlenecek grubun olduğu durumlarda gruplar arasındaki ortalamalarda fark var mı, yok mu sorusuna cevap bulmak için kullanılır. Başka bir deyişle grupların birbirinden farklı olup olmadığının testidir. Bu analiz yönteminin en önemli şartı, karşılaştırılacak grupların varyanslarının aynı olduğu varsayımdır. Bu yüzden varyans analizi olarak da adlandırılır.

İş tatmininde gruplar arasındaki tatmin düzeyleri karşılaştırılarak ayrışan noktalar tespit edilir ve bu tespitler şirketlere gerekli aksiyonların alınması sürecinde yol gösterici olur [35].

### **2.6.8 Kişilik Testi Analizleri**

Kişilik testi analizleri yapan şirketler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarının nasıl özelliklere sahip oldukları konusunda fikir sahibi olurlar. Bu değerlendirmeler sonucu söz konusu kişisel özellikler şirketlerin iş tatmini düzeyini artırma çalışmalarında veya iyileştirmelerinde önemli birer kılavuz olurlar.

## **2.7 İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

İş tatmininin/tatminsizliğinin ve örgütsel bağlılığın/aidiyetsizliğinin hem bireye, hem şirkete, hem de topluma etkileri kaçınılmazdır. Bu etkiler bireylerde psikolojik sonuçlar doğurabileceği gibi, motivasyonlarını da arttırabilir veya düşürebilir. Şirketlerde ise iş performansı ve verimliliğindeki artış veya azalış, iş gücü devrinin, devamsızlığın artması ve azalmasıyla sonuçlanır. Toplumsal açıdan ise tatminsizlik ve aidiyetsizlik işsizlik problemi veya aile içi çatışmalar gibi sonuçlar doğurabilir [7, 8, 29].



### **2.7.1 Psikolojik Sonuçlar**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi sonuçlarından olan psikolojik sonuçlar yabancılaşma, davranışsal bozukluklar ve stres olmak üzere üç alt başlıkta incelenecektir.

#### **2.7.1.1 Yabancılaşma**

Herhangi bir sebepten çalışanın işinden duyduğu tatminsizlik onu kendi dünyasına çekilmeye iter ve çalışan kendini çevresinden soyutlar. Böyle olduğunda şirkete, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşır. Bu da psikolojik bir sorun haline gelir [29].

Yabancılaşma ve tatminsizlik birbiri ile ilişkili iki kavramdır. İncelediğimiz tatminsizlik sonucu ortaya çıkan yabancılaşma olsa da, nedeni olduğu durumlar da olabilir. İnsanın olduğu her yerde iletişim vardır. Birey bulunduğu ortamdaki kişilerle doğası gereği iletişim kurmak ister. İletişim kuramadığında kendini soyutlar ve olduğu ortama yabancılaşır. İş ortamında da durum bundan farksızdır. Çalışanın iş arkadaşları ile olan uyumu, onlarla iletişimi kişinin iş tatmini düzeyini ve örgüte olan bağlılığını arttıran unsurlardandır. Ancak, bazen yapılan işin iletişime uygun olmaması, örneğin üretim olan firmalarda gürültülü çalışma ortamının varlığı gibi, çalışan bu durumda kendini herhangi bir gruba ait hissetmez ve zamanla örgüte olan bağlılığında azalma meydana gelir. Bu da işte tatminsizliğe sebep olur [29].

#### **2.7.1.2 Davranışsal Bozukluklar**

İř tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi dūřüklüėünün yol açtığı bir diğer unsur ise davranışsal bozukluklardır.

İř tatmini ve örgütsel bağlılığı dūřük bir çalışanın davranışlarının da normal olması beklenemez. alışan herhangi bir sebepten dolayı tatminsizlik yaşıyorsa kendini yetersiz, tükenmiş ve güçsüz hissedebilir. Bu durumda kişi yaptığı işi önemsemeyecek, örgütsel bağlılığı yeterli seviyede olmadığından işe isteksiz gelecek

ve farkında olmadan bir takım davranışsal bozukluklar sergileyecektir. Farklı şekilde, örneğin kendisine adil davranılmadığını hisseden bir çalışan sinirli, saldırgan veya bunun tam tersi olarak çekinik, içine kapanık, hiçbir şeye itiraz etmeyen ve her şeyi olduğu gibi kabullenen biri haline dönüşecektir [2].

### **2.7.1.3 Stres**

Stres kabaca kişide bazı sorunların yol açtığı ruhsal gerilim olarak tanımlanabilir. Çalışan bir bireyin yaşadığı stres bireysel stres ve iş stresi olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel stres fiziksel durum, yaş, kişilik özellikleri, eğitim durumu gibi kişinin kendinden kaynaklı streslerdir iken, iş stresi ise kişinin yaptığı iş ile, yöneticileri veya iş arkadaşları ile yaşadığı streslerdir. Bunların sebepleri farklı olabilir, ama çalışanın yaşadığı tatminsizlik iş stresi yaşamasına da sebep olacak ve hayatına yansiyacaktır. Yöneticiler çalışanlarının stresini ve yaşadıkları strese yol açan tatminsizliklerini ve aidiyetsizliklerini ortadan kaldırmak için buna sebep olan etkenleri incelemelilerdir [2].

### **2.7.2 Bireysel Açıdan Sonuçlar**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri, bireysel açıdan da iş motivasyonu/motivasyonsuzluğu ile sonuçlanır.

Motivasyon genel anlamı ile bireylerin sergiledikleri davranışları yönlendiren, güçlendiren, uyarıcı ve belirli bir öncelik sırasında olmasını sağlayan güçlü, itici bir güçtür. İş motivasyonu ise çalışanın sorumluluklarının bilincinde olup, gerek zaman etüdü yaparak gerek işlerini tamamlaması yolunda kendini geliştirerek görevlerini yerine getirmek için elinden gelen gayreti gösterme gücünü kendinde bulmasıdır.

Motivasyon ve iş tatmini birbiri ile etkileşimde olan iki hissel durumdur ve kişiseldir. Bu yüzden ölçülmesi de kolay değildir. Ölçmenin yolu çalışanın davranışlarının incelenmesinden geçer. Şekil 2.9'dan görüldüğü üzere motivasyon döngüsünde ihtiyaç, davranış ve hedef olmak üzere üç unsur vardır. İhtiyacı

karşılama isteyen birey bunu davranışlarına yansıtır ve hedefi gerçekleştiğinde tatmini artar. İşini iyi yapmak için çaba sarf eden bir çalışanın tatmin ve bağlılık düzeyi yüksektir ve iyi motive olmuş demektir. Buna bağlı olarak davranışlarını değiştirmeye hazırdır, denebilir. Aksi durumda da bunun tersini söylemek mümkündür. Sorumluluklarını yerine getirmek için herhangi bir gayret göstermeyen çalışan da iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine yeterince yüksek değildir ve yeterince motive olmuş değildir [7, 29].



Şekil 2.9: Motivasyon döngüsü [27, 29].

### 2.7.3 Kurumsal Açıdan Sonuçlar

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi kurumsal açıdan da bir takım sonuçlar doğurur. İş performansı ve verimliliği, iş gücü devri, devamsızlık, sabotaj, çatışmalar, şikayet ve kırgınlıklar bu başlık altında incelenecektir.

#### 2.7.3.1 İş Performansı ve Verimliliği

İş performansı ve verimliliğini incelemek isteyen araştırmacılar yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek performans ve verimlilik getireceğini düşünmüşlerdir. Yapılan bir çok araştırma iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık ile, performans ve verimlilik arasında bir ilişkinin olduğunu söylemiştir, ancak bunun sanıldığı gibi olumlu ve yüksek bir etkileşim olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile performans ve verimlilik arasında üç tür ilişki vardır [2, 6];

- Yüksek iş tatmin ve bağlılık düzeyi, yüksek performans ortaya çıkarır.
- Yüksek performans sonucu, yüksek iş tatmini ve bağlılık ortaya çıkar.
- İş tatmini ve bağlılık ile performans arasındaki ilişki, ödül gibi diğer üçüncü tür değişkenlere bağlıdır.

Sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık performansı arttırmada etkili bir olgudur denebilir, ancak iş tatmin düzeyi veya örgütsel bağlılık düzeye yüksek bir çalışandan sırf bu yüzden yüksek performans beklemek doğru değildir. Çalışanın şirketlerin amaçları doğrultusunda gösterdiği çaba ile, karşılığında aldığı ödüller arasında güçlü bir ilişki olduğu unutulmamalıdır [2, 6].

### **2.7.3.2 İşgücü Devri**

İşgücü devri hızı, belirli bir zaman diliminde işten ayrılan çalışan sayısının, yine o zaman diliminde şirketteki toplam çalışan sayısına oranıdır, şeklinde ifade edilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile, işgücü devir hızı arasında olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur. İş tatmin ve bağlılık düzeyi yüksek olan iş yerlerinde çalışan devir hızının düşük olması beklenir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki tatmin ve bağlı çalışan iş değiştirmeyi düşünmez. Tersine şekilde işgücü devri hızı yüksek iş yerlerinde ise, iş tatmini ve bağlılık düzeyi azalır demek yanlış olmaz. İşgücü devri hızının yüksek olması iki yönlü düşünülebilir. Çalışanın gönüllü olarak işten ayrıldığı durumlarda ve işten rızası olmadan çıkarıldığı durumlarda işgücü devri hızındaki yükseliş, iş yerindeki çalışanların memnuniyet düzeyini azaltacak bir durumdur. Ayrıca çalışan devir hızının yüksek olması şirketin hem imajı açısından hem de maddi açıdan olumsuz etkiler meydana getirir. Küçülmeye giden şirketlerde işten çıkarma söz konusu olduğunda, bu durum hali hazırda çalışanların psikolojik durumlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışan kendi rızası ile işten ayrıldığında ise iş yerine maddi anlamda yük olacaktır. Yeni birinin işe alınması için ilan açılması, sınavların düzenlenmesi, yöneticilerin

zamanlarını ayırıp düzenlenen görüşmelere katılması, eğitimlerin ve oryantasyonların organize edilmesi gibi süreçler, ek maliyet doğuracaktır [1].

İşgücü devri hızının yüksek olması olumsuz etki yaratırken, çok düşük olması veya sıfır olması da istenen bir durum değildir. İşgücü devri olmayan şirketlerde zamanla değişen teknolojik değişim ve gelişimlere ayak uyduramayacak mesleki körlüğe sahip çalışanlar meydana gelebilir. Ayrıca uzun süre aynı görevde ve aynı şirkette çalışanların değişime ve yeniliklere kapalı bireyler olacağı da gözden kaçırılmaması gereken olumsuz bir durumdur [2].

Sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin belirli oranda işgücü devri hızını etkilediği söylenebilir ve tatminsizlikten ve aidiyetsizlikten doğan yüksek işgücü devri hızı şirketler tarafından önemsenip önlem alınması gereken bir sonuçtur.

### **2.7.3.3 Devamsızlık**

Devamsızlık çalışanın iş yerinde bulunması gereken zamanlarda farklı sebeplerden dolayı işe gelmemesidir. İşe geç gelme, işten erken çıkma, iş yavaşlatma veya aksatma da devamsızlık konusu içinde incelenebilir.

Devamsızlık ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişki incelenirken mazeret bildirmeden yapılan devamsızlıklar dikkate alınmalıdır. Aralarında çok güçlü olmasa da ters yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşlerinden tatmin olmayan, motive edilmemiş ve bağlılığı az çalışanlar geçerli bir sebep bildirmeden devamsızlık yapmaya veya geç gelip erken gitmeye meyilli çalışanlardır. Şirketlerin devamsızlık gibi sorunların üzerine düşüp bunu önlemek için gerekli çalışmalarını yapmaları gerekmektedir [6].

### **2.7.3.4 Sabotaj**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesi düşük çalışanlarda davranışsal bozukluklar oluşabileceğinden, bilinçli veya bilinçsiz olarak şirkete zarar verme eğilimleri de olabilir. Bu, sabotaj konusu altında değerlendirilebilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi ile sabotaj arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik çok fazla çalışma olmasa da, sabotaj diye nitelendirilebilecek davranışların tatmin ve bağlılık seviyesi ile alakalı olarak ortaya çıkabileceği yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Tatmin olmayan, aidiyetsiz çalışanların iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına zarar vermesi, işi aksatması, engellemesi, bazen kendilerine bile zarar verici davranışlar içinde bulunması sabotaja örnek gösterilebilir [2].

### **2.7.3.5 Çatışmalar**

Çatışma, amaçları uymayan iki veya daha fazla kişinin (grubun) arasında oluşan anlaşmazlıkların bütünüdür. Şirketteki çatışmalar da alt-üst çatışmaları gibi bireysel ve bölümler arası çatışmalar gibi gruplar arası olabilir [36].

İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan çalışan bunu işine ve iş çevresine yansıtır. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde ister bireysel olsun, ister gruplar arası olsun işletmeyi olumsuz yönde etkiler. Bu olumsuz etkiler arasında kutuplaşma yaratması, işbirliğine izin vermemesi, güvensizlik yaratması sayılabilir. Bununla birlikte iyi yönetildiği takdirde çatışmaların şirkete yapıcı yanları da söz konusu olabilir. İyi bir yönetici çatışma yaşayan çalışanlarının enerjilerinin doğru yönlendirilmesini sağlayarak bunu avantaja çevirmeyi bilmelidir. Böylece çalışanlar eleştiriye, değişim ve yeniliklere açık hale gelirler [2, 6].

### **2.7.3.6 Şikayet ve Kırgınlıklar**

Tatminsiz ve aidiyetsiz bir çalışanın iş arkadaşlarına, yöneticilerine veya genel olarak şirkete şikayetleri ve kırgınlıkları olacaktır. Bu gibi durumlarla karşılaşıldığında yöneticilerin çalışanları ile ilgilenip şikayet ve kırgınlıklarını iyi anlayarak çözüm üretmeleri gerekir [2].

## **2.7.4 Toplumsal Açıdan Sonuçlar**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi işsizlik problemi, kriz ortamı ve toplumun en küçük birimi olan aileyi de etkileyerek toplumsal açıdan sonuçlar doğurabilecektir.

### **2.7.4.1 İşsizlik Problemi ve Kriz Ortamı**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işsizlik birbirlerini etkileyen kavramlardır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin büyük sorunu haline gelmiş işsizlik ve kriz, iş tatmini düzeyini de etkilemektedir. Özellikle günümüz şartlarında işsiz kalma korkusu çalışanların tatmin ve bağlı olmasalar bile işlerinden ayrılmak istememelerine yol açmaktadır. Bu da iş motivasyon eksikliğine, verimsizliğe sebep olur [29].

Benzer durum işsiz kalma korkusuna aldırılmayacak kadar işinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar için de geçerlidir. İşinde belirli sıkıntılar yaşayan, tükenmişlik sendromuna yakalanmış, kendini bir şekilde motive edemeyen, ve bu motivasyonsuzlukları yöneticileri tarafından çözüme kavuşturulmamış aidiyetsiz bireyler, sırf yaşadığı hoşnutsuzluktan ötürü işsiz kalmayı tercih ederler. Bu da toplumsal açıdan göz ardı edilmemesi gereken olumsuz bir durumdur. Verimsizlik artar, üretim azalır; buna bağlı olarak ülkenin ekonomisi geriler. Daha da ilerlediği ve önlem alınmadığı takdirde de kriz ortamının bile doğmasına sebep olacaktır [29].

### **2.7.4.2 Aile**

Aile toplumun en küçük yapı taşıdır ve birbirini sürekli ve her konuda etkileyen bireylerden oluşur.

Bakmakla yükümlü kişilere sahip her çalışanın mikro düzeydeki sıkıntısı, stresi veya sevinci ailesine, hatta topluma yansır. İş tatmin düzeyi düşük bir çalışanın iş yerinde karşı karşıya kaldığı sıkıntı ve motivasyonsuzluk evde eşine, çocuklarına veya anne ve babasına yansıyacaktır. Böyle olduğunda ev ortamında mutsuzluk ve

huzursuzluk hakim olacak, evde yaşıyan herkes de bundan olumsuz etkilenecektir.  
[29].



### **3. YÖNTEM**

Şirketlerin buldukları sektörde fark yaratmalarındaki en büyük etkenlerden birisi çalışanlarıdır. Bunun farkında olan şirketlerin yöneldiği araştırmalardan olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık analizleri otomotiv sektöründe faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanlarına uygulanmış örnek bir çalışma ile anlatılacaktır.

Bu bölümde araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın kapsamı, evreni, veri toplama süreci, araştırma hipotezleri ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### **3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Şirketlerin piyasada yer edinebilmeleri ve rakiplerine karşı hep bir adım önde olabilmeleri hizmet ekonomisinin ağır bastığı günümüz koşullarında insana, çalışana verilen değerden geçer. Şirketlerin bunu fark etmeleri ile çalışanlarına verdikleri önem hızla artmaktadır.

Tatmin ve bağlı çalışan, örgütün değerlerini ve kültürlerini benimseyerek şirketlerinin maddi manevi verimliliklerini arttırmasını sağlar. Bu iş tatmini ve örgütsel bağlılık kapsamında öne çıkan unsurlar çalışanlara sunulan haklar, kazançlar, çalışma ortamı, iş yetkinliği, ödüller, terfiler vb. gibi faktörlerdir.

Çalışmanın amacı, şirketin insan kaynakları birimine yardımcı olunması kapsamında şirket çalışanlarının genel iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, bunları etkilediği düşünülen alt boyutların ve ilişkilerinin ortaya konulması, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının ölçülmesidir.

#### **3.2 Araştırmanın Kapsamı**

Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sektöründe yer alan bir firmanın bilgi teknolojileri alanında konumlanan ana şirketinde uygulanmıştır. Şirket

birçok ülkede hizmet verirken Türkiye pazarına yeni katılmış olmasını rağmen, büyük yatırımları ile hızla büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir.

Çalışmanın evrenini oluşturan 300 kişiye ulaşılmak istendiğinden örneklem seçilmemiştir. Yanıtlanan anket sayısı toplamda 262 olsa da, cevaplanmamış soruların olduğu ve değerlendirmeye katılmasının uygun olmayacağı değerlendirilen anketler fark edildiğinde bu sayı 251'e düşmüştür.

### **3.3 Veri Toplama Süreci**

Veri toplama yöntemi olarak ankette yararlanılmıştır. Anket soruları çalışmadan ortaya çıkan bulgular açısından önemli olacağından, test edilecek hipotezler de göz önüne alınarak özenle hazırlanmıştır. Literatür taranmış, geçmiş yıllarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda uygulanan anketler incelenmiştir. İnceleme sonucunda Güney Florida Üniversitesi Psikoloji Bölümünden Paul E. Spector'ın [37] "İş Tatmin Anketi" temel alınarak, literatürdeki diğer anketlerden de sorular eklenerek, ek A'da verilen anket soruları oluşturulmuştur.

Bu kapsamda oluşturulan anket; demografik sorular, birinci bölüm örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular ve ikinci bölüm iş tatminini ölçmeye yönelik soruları ve alt boyut sorularını kapsayacak şekildedir.

Demografik sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, statü ve hizmet süresi olmak üzere 6 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular 11 tane ve ikinci bölümü oluşturan iş tatmini ve alt boyutları kapsayan sorular ise 48 tanedir. Böylelikle hazırlanan anket demografik sorular hariç toplam 59 sorudan oluşmaktadır. Bu iki bölümde anket katılımcılarının katılım düzeylerini ölçmede 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Anketler üst düzey yönetici vasıtası ile şirkete ulaştırılmış, bir ay gibi bir süre tanınarak ulaşılabilecek maksimum sayıya erişmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda 300 kişinin çalıştığı şirkette uygulanmış geçerli anket sayısı 251 olmuştur.

### 3.4 Araştırma Hipotezleri

Hipotez genel anlamı ile doğruluğu ispat edilmemiş ifade demektir. Araştırılmak istenen konu doğrultusunda kurulan hipotezler araştırma verilerini ve analizleri şekillendireceğinden doğru hipotezlerin oluşturulması önem taşımaktadır.

Hipotezler yokluk hipotezi ( $H_0$ ) ve araştırma hipotezi ( $H_1$ ) olmak üzere ikiye ayrılır. Yokluk hipotezi ispat edilmek istenen ifadenin yokluğuna dair kurulur ve istatistiksel analizlerin tümü bu hipotez sınanır.  $H_0$  hipotezinin tersi ifadesi de  $H_1$  hipotezidir.

Çalışmada sınanmak istenen hipotezler aşağıdaki gibidir ve analizler bu sıra ile yapılacaktır;

1.  $H_0$ : İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.
2.  $H_0$ : İş tatmini ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.
3.  $H_0$ : İş tatmini ve devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
4.  $H_0$ : İş tatmini ve normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.
5.  $H_0$ : Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
6.  $H_0$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
7.  $H_0$ : Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
8.  $H_0$ : Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
9.  $H_0$ : Çalışanların statüleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
10.  $H_0$ : Çalışanların hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.
11.  $H_0$ : Yönetişim boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.
12.  $H_0$ : Dışsal ödül boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.

13.  $H_0$  : İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.
14.  $H_0$  : İşyükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.
15.  $H_0$  : Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.
16.  $H_0$  : Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.
17.  $H_0$  : İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.
18.  $H_0$  : İşyükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

### 3.5 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS Data Editor programının 25. versiyonundan yararlanılmıştır. Öncelikle demografik özelliklere ait dağılımlar verilecek, anket güvenilirliği ölçülecek, sonrasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülerek iş tatminini oluşturan faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenecektir.

#### 3.5.1 Demografik Özelliklere Ait Analizler

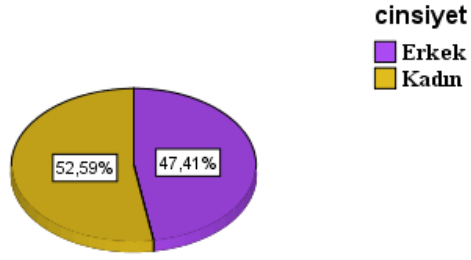
Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekanslar sırası ile aşağıdaki gibidir;

**Cinsiyet Dağılımı:** Tablo 3.1’den görüldüğü üzere 251 katılımcıdan 132’si yani %52,6’sı kadın; 119’u yani %47,4’ü ise erkektir.

**Tablo 3.1:** Cinsiyete göre dağılım.

		cinsiyet			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	119	47,4	47,4	47,4
	Kadın	132	52,6	52,6	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Cinsiyete ait pasta grafiği Şekil 3.1’de verilmiştir.



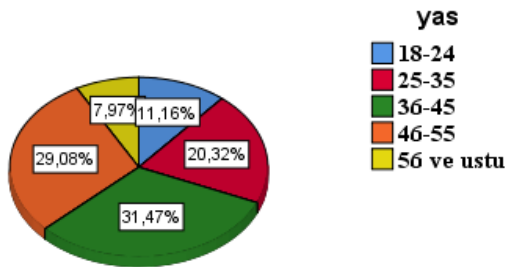
Şekil 3.1: Cinsiyete ait pasta dağılımı.

**Yaş Dağılımı:** Tablo 3.2’denk görüldüğü üzere katılımcıların %80,9 oranında 25 ile 55 yaş arasında dağılmaktadır. Bu oranın %60,6’sını da 36-55 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.2: Yaş gruplarına göre dağılım.

		yas			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	18-24	28	11,2	11,2	11,2
	25-35	51	20,3	20,3	31,5
	36-45	79	31,5	31,5	62,9
	46-55	73	29,1	29,1	92,0
	56 ve ustı	20	8,0	8,0	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Yaş gruplarına ait pasta grafiği Şekil 3.2’de verilmiştir.



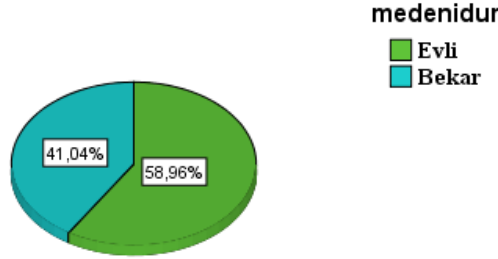
Şekil 3.2: Yaş gruplarına ait pasta dağılımı.

**Medeni Durum:** Tablo 3.3'te görüldüğü üzere katılımcıların %59'unu evli çalışanlar oluştururken %41'ini bekar çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 3.3:** Medeni duruma göre dağılım.

		medenidur			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Evli	148	59,0	59,0	59,0
	Bekar	103	41,0	41,0	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Şekil 3.3'te medeni duruma ait pasta grafiği verilmiştir.



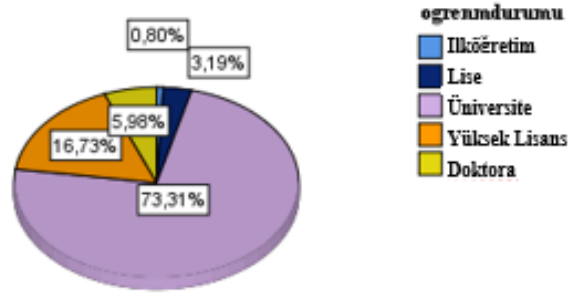
**Şekil 3.3:** Medeni duruma ait pasta dağılımı.

**Öğrenim Durumu:** Tablo 3.4'ten görüldüğü üzere 251 katılımcının %73,3 gibi büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Bunu %16,7 ile yüksek lisans, %6 ile doktora mezunları takip ederken beklenildiği üzere en düşük oran okur yazar çalışanlara aittir. 251 katılımcıdan 2 tanesi ilköğretim mezunudur. Lise mezunlarının ise sayısı 8 iken yüzdesi 3,2' dir.

**Tablo 3.4:** Öğrenim durumuna göre dağılım.

		ogrenmdurumu			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	İlköğretim	2	,8	,8	,8
	Lise	8	3,2	3,2	4,0
	Üniversite	184	73,3	73,3	77,3
	Yüksek Lisans	42	16,7	16,7	94,0
	Doktora	15	6,0	6,0	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Öğrenim durumuna ilişkin pasta grafiği şekil 3.'te verilmiştir.



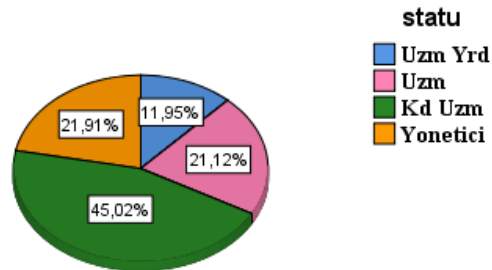
Şekil 3.4: Öğrenim durumuna ait pasta dağılımı.

**Statü:** Tablo 3.5'te görüldüğü üzere katılımcıların %45'ini kıdemli uzmanlar oluştururken %21,1'ini uzmanlar, %21,9'unu yöneticiler ve %12'sini ise uzman yardımcılarını oluşturmaktadır.

Tablo 3.5: Statüye göre dağılım.

		statu			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Uzm Yrd	30	12,0	12,0	12,0
	Uzm	53	21,1	21,1	33,1
	Kd Uzm	113	45,0	45,0	78,1
	Yönetici	55	21,9	21,9	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Statüye ait pasta grafiği şekil 3.5'te verilmiştir.



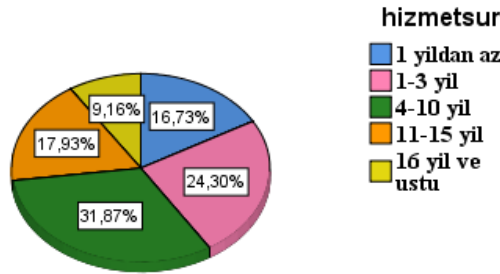
Şekil 3.5: Statüye ait pasta dağılımı.

**Hizmet Süresi:** Tablo 3.6'dan görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık %32'sinin şirketteki hizmet süresinin 4 ile 10 yıl arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bunu %24,3 ile 1-3 yıl; %17,9 ile de 11 ile 15 yıl izlemektedir. 251 katılımcıdan 23 tanesi ise 16 yıl veya daha fazla süre ile şirkete hizmet sağlamaktadır.

**Tablo 3.6:** Hizmet süresine göre dağılım.

		hizmetsur			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1 yıldan az	42	16,7	16,7	16,7
	1-3 yıl	61	24,3	24,3	41,0
	4-10 yıl	80	31,9	31,9	72,9
	11-15 yıl	45	17,9	17,9	90,8
	16 yıl ve üstü	23	9,2	9,2	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Hizmet süresine ilişkin pasta grafiği şekil 3.6'da verilmiştir.



**Şekil 3.6:** Hizmet süresine ait pasta dağılımı.

### 3.5.2 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Analizler

İstatistiksel analizlerin test edilebilmesi için öncelikle bazı şartların sağlanması istenmektedir. Bunlar, ölçeklerin güvenilir olduğu ve verilerin normal dağıldığı varsayımdır.

**Güvenilirlik Analizi:** Güvenilirlik analizlerinden en yaygın olarak kullanılanı Cronbach Alfa yöntemidir. Bu analiz sonuçlarına göre ölçeklerin



güvenirlilik düzeylerinin 0,41 ile 0,60 arasında çıkması ölçeklerin nispeten güvenilir olduğunu söylerken; 0,60 ile 0,80 arasında çıkması ise ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81 ve üzerinde çıkması ise yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylemektedir.

Çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 59 ölçeğe ait güvenilirlik tablo 3.7'den görülebileceği gibi %83,8 ile yüksek düzeyde güvenilir çıkmıştır.

**Tablo 3.7:** Tüm ölçeklere ait güvenilirlik düzeyi.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,837	59

Alt boyutlara ait güvenilirlik düzeyleri de tablo 3.8'de özet şeklinde sunulmuştur.

**Tablo 3.8:** Alt boyutlara ait güvenilirlik düzeyi.

Ölçekler	Cronbach Alfa Değeri	Anlamı
Bağlılık	0,73	Oldukça Güvenilir
Yönetişim	0,54	Nispeten Güvenilir
Dışsal Ödül	0,79	Oldukça Güvenilir
İş Güvencesi ve Çalışma Ortamı	0,60	Güvenilir
İş Yükü, Yetkinlik, Tatmin ve Nitelik Açısından Yapılan İş	0,70	Oldukça Güvenilir

Tablo 3.8'den de anlaşılacağı gibi anketlerin değerlendirilmesinde ve analizlere tabi tutulmasında ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri konusunda herhangi bir engel yoktur.

**Normallik Testi:** Hipotezlerin sınanmasındaki güvenilirlik analizlerinden sonraki bir diğer şart ise verinin normal dağılması varsayımdır. Normal dağılıma uygun çıkan verilere parametrik analiz testleri yapılabilirken, normal dağılmayan verilere parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmektedir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda faktörlerden dört tanesinin normal dağılmadığı görülse de, özellikle bu tip likert ölçekle yapılan çalışmalarda dağılımın normal çıkmaması beklenen bir durumdur. Bu durumda örneklem hacminin 30'dan büyük olması ve Tabachnick'e göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması verinin normal dağıldığı varsayımını kabul etmek için yeterlidir [8, 38].

Kolmogorov Smirnov testi sonucunda histogramların normal dağılıma çok yakın olduğu ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değiştiği görüldüğünden, çalışmada kullanılan verinin normal dağıldığı varsayımı kabul edilir ve hipotezlerin sınanmasında parametrik testler kullanılabilir, denir.

**Faktör Analizi:** Anket sorularının oluşturulmasında literatürdeki benzer anket soruları incelenmiş ve Paul E. Spector'un [37] "İş Tatmini Anketi" temel alınarak, literatürdeki anketlerden sınırlı sayıda soru eklenmiştir. Her ne kadar Spector [37] anketin güvenilirliği ve alt boyutlardaki soruların faktör yapısını temsil ettiğini göstermişse de, çalışmadaki anket sorularına eklemeler yapıldığı için soruların anketi ve ait olduğu bölümleri açıklama oranları araştırılmıştır. Bunun için anket sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmada tüm anket sorularına uygulanan KMO değerinin 0,641 çıkması yani 0,50'den büyük olması faktör analizi yapmaya uygun bir veri setinin olduğunu göstermektedir [39, 40]. Faktör analizinde çıkan sonuç ise 0,71587'dir. Bu değere göre ise anketi oluşturan soruların varyansın %71,587'sini açıklıyor, denir. Bu değerini yani açıklanan varyansın %50'den büyük olması istenir ki faktörlerin toplam değişken varyansının yarısından fazlasını açıkladığı durumda temsil yeteneğinden söz edilebilir [40].

Sırasıyla alt boyutlardaki soruların faktör yapısını temsil yeteneği test edilmek istendiğinde çıkan sonuçlar ise şöyledir; yönetim sorularının açıklayıcı varyansı %68,591, dışsal ödül boyutu sorularının açıklayıcı varyansı %62,901, iş

güvencesi ve çalışma ortamı boyutu sorularının açıklayıcı varyansı %62,518 ve iş boyutu sorularının açıklayıcı varyansı %65,747 çıkmaktadır.

### 1. H<sub>0</sub>: İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

Bu hipotezin testinde iki değişken arasındaki ilişki ölçülmek istendiğinden parametrik testlerden korelasyon testleri kullanılır. Her iki ölçeğe ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.9'daki gibidir.

**Tablo 3.9:** Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
örgütlülükort	3,3785	,52142	251
Genelıştatminiort	3,1060	,32203	251

Tablo 3.9 incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait betimleyici istatistik değerlerine göre örgütsel bağlılık ortalamasının 3,37 iken genel iş tatmini ortalamasının 3,10 olduğu görülür. 1 ile 5 değerleri arasında likert ölçeklerden yararlanılarak değerlendirmeye tutulan çalışanların tabloya göre elde edilen bağlılık ve tatmin seviyeleri 3'ün üzerinde olduğundan çalışanların örgüte bağlı ve iş tatmin düzeylerinin iyi olduğu söylenir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki tablo 3.10 da verilmiştir.

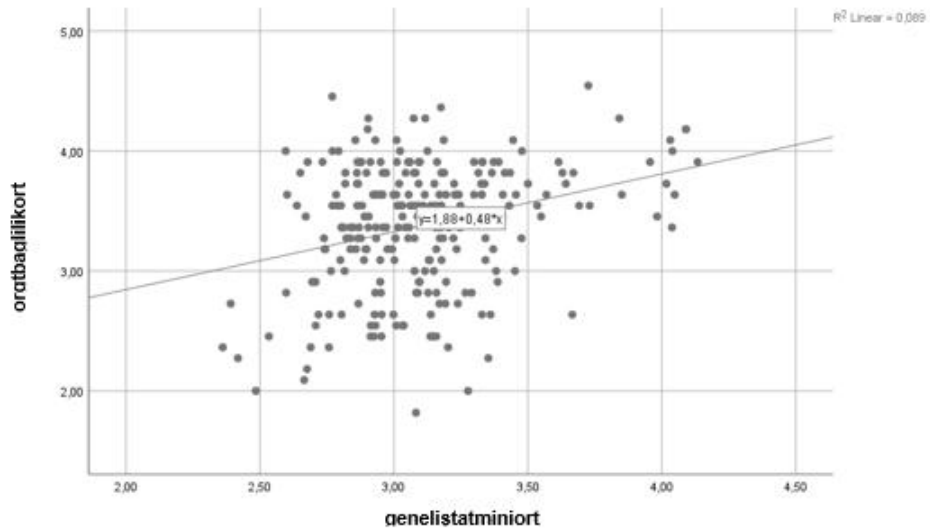
**Tablo 3.10:** Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.

		örgütlülükort	genelıştatminiort
örgütlülükort	Pearson Correlation	1	,298**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	251	251
genelıştatminiort	Pearson Correlation	,298**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	251	251

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

Tablo 3.10 incelendiğinde p değeri  $0,000 < 0,01$  olduğundan  $H_0$  (yokluk) hipotezi reddedilir. Tablodan görülebileceği gibi r değeri ise 0,298 olarak çıktığından yapılan çalışmaya ilişkin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında zayıf ama anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır denebilir. Bir diğer deyişle bu iki kavram birbiri ile ilişkilidir.

İki değişken arasındaki saçılım grafiğine de bakılacak olursa aşağıdaki gibi şekil 3.7 ortaya çıkar. Bu şekildeki  $r^2$  değerinden iş tatmini örgütsel bağlılığın %9'unu açıklar şeklinde yorum yapmak mümkündür.



Şekil 3.7: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ölçekleri arasındaki saçılım grafiği.

## 2. $H_0$ : İş tatmini ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Bu hipotezin testinde de korelasyon testi kullanılır. Her iki ölçeğe ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.11'deki gibidir.

Tablo 3.11: Duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
duygbaglilikort	3,4109	,65473	251
Genelistatminiort	3,1060	,32203	251

Tablo 3.11 incelendiğinde duygusal bağlılık ve iş tatminine ait betimleyici istatistik değerlerine göre duygusal bağlılık ortalaması 3,41 iken, genel iş tatmini ortalamasının 3,10'dur. 1 ile 5 değerleri arasında likert ölçeklerden yararlanılarak

değerlendirmeye tutulan çalışanların tabloya göre elde edilen bağlılık ve tatmin seviyeleri 3'ün üzerinde olduğundan, çalışanların duygusal bağlılığının ve iş tatmin düzeylerinin iyi olduğu söylenir.

Duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki tablo 3.12'de verilmiştir.

**Tablo 3.12:** Duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.

		duygbaglilikort	genelistatminort
duygbaglilikort	Pearson Correlation	1	,358**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	251	251
genelistatminort	Pearson Correlation	,358**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	251	251

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

Tablo 3.12 incelendiğinde p değeri  $0,000 < 0,01$  olduğundan  $H_0$  (yokluk) hipotezi reddedilir. Yani duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki vardır denilir ve tablodan görülebileceği gibi r değeri ise 0,358 çıktığından yapılan çalışmaya ilişkin duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır, denebilir.

### 3. $H_0$ : İş tatmini ve devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Bu hipotezin testinde iki değişken arasındaki ilişki ölçülmek istendiğinden parametrik testlerden korelasyon testleri kullanılır.

Her iki ölçeğe ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablo 3.13'teki gibidir.

**Tablo 3.13:** Devam bağlılığı ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
devbaglort	3,2935	,72798	251
Genelistatminort	3,1060	,32203	251

Tablo 3.13 incelendiğinde devam bağlılığı ve iş tatminine ait betimleyici istatistik değerlerine göre devam bağlılığı ortalamasının 3,29 iken genel iş tatmini ortalamasının 3,10 olduğu görülür. 1 ile 5 değerleri arasında likert ölçeklerden yararlanılarak değerlendirmeye tutulan çalışanların tabloya göre elde edilen bağlılık ve tatmin seviyeleri 3'ün üzerinde olduğundan çalışanların devam bağlılığının ve iş tatmin düzeylerinin iyi olduğu söylenir.

Devam bağlılığı ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki tablo 3.14'te verilmiştir.

**Tablo 3.14:** Devam bağlılığı ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.

		devbaglort	geneliştatminort
devbaglort	Pearson Correlation	1	,084
	Sig. (2-tailed)		,183
	N	251	251
geneliştatminort	Pearson Correlation	,084	1
	Sig. (2-tailed)	,183	
	N	251	251

Tablo 3.14'e göre p değeri  $0,183 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  (yokluk) hipotezi kabul edilir. Yapılan çalışmaya ilişkin devam bağlılığı ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu söylenemez.

#### 4. $H_0$ : İş tatmini ve normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.

Bu hipotezin testinde iki değişken arasındaki ilişki ölçülmek istendiğinden parametrik testlerden korelasyon testleri kullanılır. Her iki ölçeğe ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.15'teki gibidir.

**Tablo 3.15:** Normatif bağlılık ve iş tatmini ölçeği betimleyici istatistikleri.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
normbaglilikort	3,4064	1,00906	251
Geneliştatminort	3,1060	,3223	251

Tablo 3.15 incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait betimleyici istatistik değerlerine göre örgütsel bağlılık ortalamasının 3,40 iken genel iş tatmini

ortalamasının 3,10 olduğu görülür. 1 ile 5 değerleri arasında likert ölçeklerden yararlanılarak değerlendirilmeye tutulan çalışanların tabloya göre elde edilen bağlılık ve tatmin seviyeleri 3'ün üzerinde olduğundan çalışanların normatif bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin iyi olduğu söylenir.

Normatif bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki tablo 3.16'da verilmiştir.

**Tablo 3.16:** Normatif bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki.

		normbaglilikort	genelstatminort
normbaglilikort	Pearson Correlation	1	-1,114
	Sig. (2-tailed)		,072
	N	251	251
genelstatminort	Pearson Correlation	-1,114	1
	Sig. (2-tailed)	,072	
	N	251	251

Tablo 3.16 incelendiğinde p değeri  $0,07 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  (yokluk) hipotezi kabul edilir ve yapılan çalışmaya ilişkin normatif bağlılık ile iş tatmini arasında bir ilişki yoktur denilir.

**5.  $H_0$ : Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre betimleyici istatistikleri tablo 3.17'de verilmiştir.

**Tablo 3.17:** Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre betimleyici istatistikleri.

		Group Statistics				
		cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
örgbaglilikort	Erkek		119	3,3591	,52248	,04790
	Kadın		132	3,3960	,52183	,04542

Tablo 3.17'den erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin 3,35 olduğu görülürken kadın çalışanların bağlılık düzeylerinin 3,39 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18 de cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3.18:** Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
örgütselbağlılık	Equal variances assumed	,238	,626	-,560	249	,576	-,03695	,06600	-,17	,093
	Equal variances not assumed			-,560	246,3	,576	-,03695	,06601	-,17	,093

Tablo 3.18'den anlaşılacağı gibi  $0,576 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur denir. Bir başka deyişle örgütsel bağlılık seviyesi kadın ve erkek çalışanlara göre anlamlandırılmaz.

#### 6. $H_0$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.

Örgütsel bağlılığın yaşa göre betimleyici istatistikleri tablo 3.19'da yer almaktadır.

**Tablo 3.19:** Örgütsel bağlılığın yaşa göre betimleyici istatistikleri.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
18-24	28	3,4513	,50129	,09473
25-35	51	3,4225	,54570	,07641
36-45	79	3,3199	,54192	,06097
46-55	73	3,4047	,46971	,05498
56 ve üstü	20	3,3000	,59875	,13388
Total	251	3,3785	,52142	,03291

Tablo 3.19'dan tüm yaş gruplarının örgütsel bağlılık ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.



Tablo 3.20’de örgütsel bağlılık ile yaşa göre Anova analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.20:** Örgütsel bağlılık ile yaşa göre Anova testi.

<b>ANOVA</b>					
örgbaglilikort					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,692	4	,173	,632	,640
Within Groups	67,278	246	,273		
Total	67,969	250			

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi  $0,640 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur denir. Yine söylenebilir ki örgütsel bağlılık seviyesi yaşa göre farklılık göstermez.

Burada farklı bir bakış açısı olarak ankette gruplar halinde verilen yaş değişkeninin tekrar gruplandırıldığında örgütsel bağlılık seviyesinin farklılık gösterip göstermeyeceği sınanmak istendiğinde ilk üç grup birleştirilerek ilk grup, sonraki iki grup birleştirilerek de ikinci grup olacak şekilde yeni bir yaş değişkeni oluşturulmuştur. Buna ait ortalamalar arası farka bakıldığında ise sonuç yine değişmemiştir. 18-45 yaş arası çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,37 iken 46 ve üstü yaş çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,38 çıkmıştır ve aralarında anlamlı fark olmadığı gözlemlenmiştir.

**7.  $H_0$  : Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.**

Bu hipotezin testi için de bağımsız örneklem t testi kullanılır. Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre betimleyici istatistikleri tablo 3.21’de verilmiştir.

**Tablo 3.21:** Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre betimleyici istatistikleri.

<b>Group Statistics</b>					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
örgbaglilikort	Evli	148	3,3771	,52157	,04287
	Bekar	103	3,3804	,52374	,05161

Betimleyici istatistiklerinde hem evli hem bekar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirine çok yakın çıktığı görülmüştür.

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi sonuçları tablo 3.22’de verilmiştir.

**Tablo 3.22:** Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki bağımsız örneklem t testi.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
örgütsel bağlılık	Equal variances assumed	,112	,738	-,049	249	,961	-,00326	,06704	-,13530	,12878
	Equal variances not assumed			-,049	219,000	,961	-,00326	,06709	-,13548	,12897

Tablo 3.22’de p değeri  $0,961 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani medeni duruma göre çalışanların bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur denir.

**8.  $H_0$  : Çalışanların öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılığın öğrenim durumuna göre betimleyici istatistikleri tablo 3.23 verilmiştir.

**Tablo 3.23:** Örgütsel bağlılığın öğrenim durumuna göre betimleyici istatistikleri.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlköğretim	2	3,1364	,19285	,13636
Lise	8	3,2955	,64420	,22776
Üniversite	184	3,3765	,51524	,03798
YL	42	3,3874	,54622	,08428
Doktora	15	3,4545	,53120	,13715
Total	251	3,3785	,52142	,03291

Tablo 3.24’te ise örgütsel bağlılık ile öğrenim durumuna göre Anova analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.24:** Örgütsel bağlılık ile öğrenim durumuna göre Anova testi.

**ANOVA**

örgütselbağlılıkort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,263	4	,066	,239	,916
Within Groups	67,706	246	,275		
Total	67,969	250			

Tablo 3.24'e göre  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve öğrenim durumuna göre örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur denir.

Öğrenim durumu değişkeninde de ilköğretim ve lise grupları birleştirilerek ilk grup, üniversite,yüksek lisans ve doktora grupları birleştirilerek de ikinci grup olacak şekilde yeni bir öğrenim durumu değişkeni oluşturulmuştur. Buna ait ortalamalar arası farka bakıldığında ise sonuç yine değişmemiştir. Bu iki gruba da ait örgütsel bağlılık ortalamaları ilk grup için 3,26 iken ikinci grup için 3,38'dir ve aralarında anlamlı fark olmadığı gözlemlenmiştir.

**9.  $H_0$ : Çalışan statüleri ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılığın statüye göre betimleyici istatistikleri tablo 3.25'te verilmiştir.

**Tablo 3.25:** Örgütsel bağlılığın statüye göre betimleyici istatistikleri.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Uzm yard	30	3,3485	,45366	,08283
Uzm	53	3,3379	,61098	,08392
Kd Uzm	113	3,3797	,50968	,04795
Yönetici	55	3,4314	,49491	,06673
Total	251	3,3785	,52142	,03291

Örgütsel bağlılık ile statüye göre Anova analizi sonuçları ise tablo 3.26'da yer almaktadır.

**Tablo 3.26:** Örgütsel bağlılık ile statüye göre Anova testi.

**ANOVA**

örgütselbağlılıkort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,268	3	,089	,326	,806
Within Groups	67,701	247	,274		
Total	67,969	250			

Tablo 3.26'dan da anlaşılacağı üzere yokluk hipotezi kabul edilir ve statüye göre çalışanların bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur denir.

Statü değişkeninde de uzman yardımcısı, uzman ve kıdemli uzman grupları birleştirerek ilk grup, yönetici grubu da ikinci grup olacak şekilde yeni bir statü durumu değişkeni oluşturulmuştur. Buna ait ortalamalar arası farka bakıldığında ise sonuç yine değişmemiştir ve bu iki gruba ait örgütsel bağlılık ortalamaları sırasıyla 3,36 ve 3,43'dür ve aralarındaki farkın anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

**10. H<sub>0</sub>: Çalışanların hizmet süreleri ile çalışan bağlılığı seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılığın hizmet sürelerine göre betimleyici istatistikleri tablo 3.27'de verilmiştir.

**Tablo 3.27:** Örgütsel bağlılığın hizmet sürelerine göre betimleyici istatistikleri.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1 yıldan az	42	3,3918	,52029	,08028
1-3 yıl	61	3,3920	,57149	,07317
4-10 yıl	80	3,3727	,48980	,05476
11-15 yıl	45	3,3152	,52924	,07889
16 yıl ve üstü	23	3,4625	,50610	,10553
Total	251	3,3785	,52142	,03291

Tablo 3.28'de ise örgütsel bağlılık ile hizmet süresine göre Anova analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.28:** Örgütsel bağlılık ile hizmet süresine göre Anova testi.

**ANOVA**

örgbaglilikort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,364	4	,091	,331	,857
Within Groups	67,606	246	,275		
Total	67,969	250			

Tablo 3.28'den anlaşılacağı üzere çalışanların hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur denir.

Hizmet süresi değişkeninde de 1-10 yıl arası ilk grup, 11 yıl ve üstü ise ikinci grup olmak üzere yeni bir hizmet süresi değişkeni oluşturulmuştur. Buna ait ortalamalar arası farka bakıldığında ise bu iki gruba ait örgütsel bağlılık ortalamaları sırasıyla 3,38 ve 3,36 çıkmıştır ve aralarındaki farkın anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

**11. H<sub>0</sub>: Yönetişim boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Bu hipotezde de sınanmak istenen yönetim boyutu ölçeğinin örgütsel bağlılığı açıklayıp açıklamadığıdır. Korelasyon testi yapılmalıdır. Tablo 3.29'da örgütsel bağlılık ile yönetim boyutu arasındaki ilişkiler verilmiştir.

**Tablo 3.29:** Örgütsel bağlılık ile yönetim boyutu arasındaki ilişki.

**Correlations**

		baglilikort	yonetisimort
örgbaglilikort	Pearson Correlation	1	,166**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	251	251
yonetisimort	Pearson Correlation	,166**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	251	251

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

Tablo 3.29’da p değeri 0,01’den küçük çıktığından  $H_0$  hipotezi reddedilir ve yönetim boyutu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır denir.

**12.  $H_0$ : Dışsal ödül boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Tablo 3.30’da örgütsel bağlılık ile dışsal ödül boyutu arasındaki ilişkiler verilmiştir.

**Tablo 3.30:** Örgütsel bağlılık ile dışsal ödül boyutu arasındaki ilişki.

		örgbaglilikort	dissalodulort
örgbaglilikort	Pearson Correlation	1	,203**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	251	251
dissalodulort	Pearson Correlation	,203**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	251	251

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

Tablo 3.30’a göre de  $H_0$  hipotezi reddedilir ve dışsal ödül boyutu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır denir.

**13.  $H_0$ : İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılık ile iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu arasındaki ilişkiler tablo 3.31’de verilmiştir.

**Tablo 3.31:** Örgütsel bağlılık ile iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu arasındaki ilişki.

		örgbağlilikort	isguvencesiort
örgbağlilikort	Pearson Correlation	1	,176**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	251	251
isguvencesiort	Pearson Correlation	,176**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	251	251

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

Tablo 3.31’deki değerlere göre de iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır denir.

**14. H<sub>0</sub>: İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.**

Örgütsel bağlılık ile iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu arasındaki ilişkiler tablo 3.32’de verilmiştir.

**Tablo 3.32:** Örgütsel bağlılık ile iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu arasındaki ilişki.

		örgbağlilikort	isboyutuort
örgbağlilikort	Pearson Correlation	1	,259**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	251	251
isboyutuort	Pearson Correlation	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	251	251

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

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere p değeri 0,01’den küçüktür ve H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Yani iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile çalışanların bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır denir.

**15. H<sub>0</sub>: Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.**

Bu hipotezde de sınanmak istenen yönetim boyutu iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir sorusuna cevap bulmaktır. Bunun için yapılacak test regresyon analizidir. Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi sonuçları tablo 3.33'te verilmiştir.

**Tablo 3.33:** Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,957	1	9,957	155,261	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,968	249	,064		
	Total	25,925	250			

a. Dependent Variable: genelıştatminiort

b. Predictors: (Constant), yonetisimort

Öncelikle Tablo 3.33'e bakılarak H<sub>0</sub> hipotezinin reddedildiği söylenebilir. Yani yönetim boyutu iş tatmini seviyesini anlamlı olarak açıklayabiliyor denir. Burada bağımlı değişken iş tatmini iken bağımsız değişken yönetişimdir. Yönetişim boyutu iş tatmini seviyesi üzerinde nasıl bir etkiye sahip sorusunun cevabına ise aşağıdaki tablo 3.34'ten ulaşılabılır.

**Tablo 3.34:** Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 <sup>a</sup>	,384	,382	,25324

a. Predictors: (Constant), yonetisimort

Tablo 3.34'deki  $r^2$  değeri bağımsız değişkenimiz olan yönetim boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyinin yüzdesel olarak kaçını açıkladığını ifade eder. Yani yönetim boyutu iş tatmini ortalamasının %38'ini açıklar şeklinde yorum yapmak mümkündür.



**16. H<sub>0</sub>: Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.**

Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi sonuçları tablo 3.35'te verilmiştir.

**Tablo 3.35:** Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,693	1	13,693	278,724	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,233	249	,049		
	Total	25,925	250			

a. Dependent Variable: geliştatminiort

b. Predictors: (Constant), dissalodulort

Tablo 3.35'teki sonuçlara göre bağımsız değişken dışsal ödül boyutu, bağımlı değişken iş tatmini seviyesini anlamlı olarak açıklayabiliyor denir. Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi ise tablo 3.36'da verilmiştir.

**Tablo 3.36:** Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,526	,22165

a. Predictors: (Constant), dissalodulort

Tablo 3.36'daki  $r^2$  değeri bağımsız değişkenimiz olan dışsal ödül boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyinin yüzdesel olarak kaçını açıkladığını ifade eder. Yani dışsal ödül boyutu iş tatmini ortalamasının %52'sini açıklar şeklinde yorum yapmak mümkündür.

**17. H<sub>0</sub>: İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.**

İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir sorusuna cevap bulmak istenen bu hipotezde de yapılacak test regresyon analizidir. Gerçekleştirilen anlamlılık testi sonuçları tablo 3.37’de verilmiştir.

**Tablo 3.37:** İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,410	1	9,410	141,872	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,515	249	,066		
	Total	25,925	250			

a. Dependent Variable: genelıştatminiort

b. Predictors: (Constant), isguvencesiort

Tablo 3.37’ye bakılarak H<sub>0</sub> hipotezinin bu analizde de reddedildiği söylenebilir. Böylelikle iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu iş tatmini seviyesini anlamlı olarak açıklayabiliyor denir. Aradaki ilişki düzeyi ise tablo 3.38’de verilmiştir.

**Tablo 3.38:** İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 <sup>a</sup>	,363	,360	,25754

a. Predictors: (Constant), dissalodulort

Tablo 3.38’deki  $r^2$  değeri bağımsız değişkenimiz olan iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyinin yüzdesel olarak kaçını açıkladığını ifade eder. Yani iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu iş tatmini ortalamasının %36’sını açıklar şeklinde yorum yapmak mümkündür.

**18. H<sub>0</sub>: İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile çalışan memnuniyeti seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.**

Bu hipotezde test edilmek istenen bağımsız değişken olan iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutunun bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisini bulmaktır. Bunun için yapılacak test regresyon analizidir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları tablo 3.39’da verilmiştir.

**Tablo 3.39:** İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlılık testi.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,488	1	15,488	369,500	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,437	249	,042		
	Total	25,925	250			

a. Dependent Variable: genelıştatminiort

b. Predictors: (Constant), isboyutuort

Tablo 3.39’a göre p değeri  $< 0,05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir ve iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu çalışan memnuniyeti seviyesini anlamlı olarak açıklayabiliyor denir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi ise tablo 3.40’te verilmiştir.

**Tablo 3.40:** İş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişki düzeyi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 <sup>a</sup>	,597	,596	,20473

a. Predictors: (Constant), isboyutu

Tablo 3.40’daki  $r^2$  değeri bağımsız değişkenimiz olan iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyinin yüzdesel olarak kaçını açıkladığını ifade eder. Yani iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu iş tatmini ortalamasının %59’ unu açıklar şeklinde yorum yapılabilir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş tatmini ve örgütsel bağlılık hızla gelişen ve değişen günümüz şartlarında şirketlerin önem verdikleri araştırma konusu haline gelmiştir. Verimliliklerini arttırarak büyüme odaklı şirketler buldukları sektörde rekabet edebilmelerinde insanın en önemli iş gücü olduğunu düşünerek müşteri memnuniyeti kadar, çalışan memnuniyetinin de göz ardı edilmemesi gereken bir etken olduğunu anlamışlardır. Bu kapsamda çalışanlara verilen değer ve sahiplenilme hissi onları daha tatmin ve bağlı çalışan yapacağından şirketlerine maddi manevi katkıları da büyük olacaktır.

Bu çalışmada da birincil amaç, çalışmanın yapıldığı şirkete insan kaynakları alanında yardımcı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını, örgütsel bağlılığın demografik özelliklere ve iş tatmini alt boyutlarına göre ortalamada farklılaşıp farklılaşmadığını, önceki çalışmalardan ve analizlerden elde edilen iş tatmini alt boyutlarının iş tatmininin ne kadarını açıklayabildiğini ölçmektir.

İstanbul'da otomotiv sektöründe yer alan bir firmanın alt destek birimi olarak faaliyet gösteren ve 300 çalışanı bulunan şirkette yapılan anketler değerlendirilmiştir. Anketler yaklaşık bir ay gibi bir sürede toplanmış, değerlendirme için uygun olmayacak veriler çıkarıldığında elde edilen 251 anket ile sınanmak istenen hipotezlere uygun analizler IBM SPSS programının 25. versiyonu ile yapılmıştır.

Araştırmada değerlendirmeye sokulan anketlerin istatistiksel analizlere uygunluğunun tespiti için yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonucu tüm ölçekler 0,838 oranında güvenilir çıkmıştır. Faktörlere ait güvenilirlik düzeyleri ise “güvenilir” ve “oldukça güvenilir” çıkmıştır.

Parametrik testlerin uygulanabilmesinin bir şartı olan verilerin normal dağılıma uygunluğunun sınanması Kolmogorov Smirnov testi ile sağlanmıştır. Bu test sonucunda Yılmaz [8]'in BEST firmasında yapılan çalışma sonucuna benzer olarak faktörlerden iki tanesinin normal dağılmadığı görülse de, histogramların normal dağılıma çok yakın olduğu ve incelenen faktörlerin çarpıklık ve basıklık

değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değiştiği görüldüğünden çalışmada kullanılan verinin normal dağıldığı varsayımı kabul edilmiş ve hipotezlerin sınanmasında parametrik testler kullanılmıştır.

Demografik özelliklerin dağılımına bakıldığında katılımcıların %52,6'sı kadın, %47,4'ü erkek çalışandır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun 18-45 yaş arası çalışan olduğu görülmüştür. Katılımcıların %59'u evli iken %41'i bekadır. Çalışanların %73,3 gibi büyük çoğunluğu üniversite mezunu iken %16,7'si yüksek lisans mezunu ve %6'sı da doktora mezunudur. Statü dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %45'i kıdemli uzman, %21,1'i ise uzmandır. Hizmet sürelerine göre %32 oranında 4-10 yıl arası çalışan, %24,3 ile 1-3 yıl çalışan, %17,9 oranı ile de 11-15 yıl çalışan vardır. 251 katılımcının 23 tanesinin yani %9,2'sinin de 16 yıl ve üstü hizmet süresine sahip çalışan olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmaya ilişkin analizlerde sınanmak istenen hipotezlerin sonuçları tablo 4.1'de özetlenmiştir. Sınanan ilk yokluk hipotezi olan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur hipotezi reddedilmiş ve iki değişken arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Şirketteki çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri birbirinden pozitif yönde etkilenen iki değişkendir. İş tatmininin artırılması örgütsel bağlılıklarını da belirli oranda arttıracaktır denir. Bu sonuç Mohammed ve Eleswed [5]'in çalışmaları gibi literatürde yer alan tüm iş tatmini ve bağlılık çalışmalarında aynı çıkmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait betimleyici istatistik değerlerine baktığımızda şirket çalışanlarının ortalama iş tatmini düzeyi 3,10 iken örgüte bağlılık düzeyleri 3,37'dir. 1 ile 5 değerleri arasında likert ölçeklerden yararlanılarak değerlendirmeye tutulan çalışanların ortalama iş tatmini seviyesi 3'ün çok az bir farkla üzerinde olduğundan tatmin düzeylerinin yeterli olduğu söylene de, çok iyi olmadığı anlaşılmaktadır. Ortalamaların iyi olarak algılanabilmesi için 4'e yakın veya 4'ün üzerinde çıkması gerektiği değerlendirilmektedir. Şirket çalışanlarının örgütsel bağlılık ortalamasının 3,37 olması bağlılıklarının, iş tatminlerinden fazla olduğunu göstermektedir. Çalışanların tatmin düzeylerine nispeten örgütlerine daha bağlı olmaları duygusal veya zorunlu sebeplere dayandırılabilir.

**Tablo 4.1:** Çalışmada sınanan hipotezler ve sonuçları.

Hipotez No	Hipotez	RED/KABUL
1	İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.	RED
2	İş tatmini ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.	RED
3	İş tatmini ve devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.	KABUL
4	İş tatmini ve normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.	KABUL
5	Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
6	Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
7	Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
8	Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
9	Çalışanların statüleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
10	Çalışanların hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı fark yoktur.	KABUL
11	Yönetişim boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.	RED
12	Dışsal ödül boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.	RED
13	İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.	RED
14	İşyükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında anlamlı fark yoktur.	RED
15	Yönetişim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.	RED
16	Dışsal ödül boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.	RED
17	İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.	RED
18	İşyükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini seviyesi arasında doğrusal bir ilişki yoktur.	RED

Allen ve Meyer yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ortalaması 3,41; devam bağlılığı ortalaması 3.29 ve normatif bağlılık ortalaması 3,40 çıkmıştır. Buna göre çalışanların şirkete duygusal sebepler ile bağlı oldukları, şirketten ayrılmalarının ahlaki olmayacağı ve örgütte kalmalarının etik olacağı düşüncesinden dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedirler denebilir.

İş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakıldığında iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunurken, iş tatmini ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Şirket çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin arttırılması duygusal bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki saçılım grafiğinden elde edilen sonuç ise iş tatmini örgütsel bağlılığın %9'unu açıklar şeklinde olmuştur.

Örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı hipotezlerinin sınanmasına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testleri ve anova testleri sonucunda ortalamalar arasında fark gözlemlenmemiştir. İnsan davranışlarının ölçüldüğü özellikle sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda bu tür sınamaların aynı çıktığı gözlemlenmemiştir. Örneğin Egüz [9]'ün yaptığı çalışmaya göre ücret düzeyi ve memnuniyet cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, medeni duruma, statüye ve sektördeki deneyim süresine göre farklılık göstermemekte, iken çalışma şekline göre (part time, sürekli) farklılık göstermektedir. Yılmaz [8]'in BEST'de yaptığı anket çalışmasında da çalışma süresi arttıkça işletmeye bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir .

Segmentasyon analizleri olarak bilinen demografik özelliklere ait ölçümlerlerde kadın çalışanların örgüte bağlılık ortalaması 3.39 iken erkek çalışanların örgüte bağlılık ortalamaları 3.35 çıkmıştır. Kadın çalışanların da günümüzde iş dünyasında yer almak için daha fazla çaba sarf etmeleri bağlılık düzeylerini arttırabilir. Öte yandan unutulmamalıdır ki yapılan bağımsız örneklem t testleri sonucunda kadın ve erkek çalışanların örgüte bağlılık ortalamaları arasındaki farkın önemli ölçüde olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer olarak medeni duruma göre ortalamalar karşılaştırılmak istendiğinde evli ve bekar çalışanların örgüte bağlılık ortalamaları birbirine çok yakındır ve ortalamalar arası anlamlı fark çıkmamıştır.

Oluşturulan yaş gruplarına göre örgüte bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük bağlılık ortalaması 3,31 ile 36-45 yaş arası ve 3,30 ile de 56 yaş ve üstü çalışanlara aittir. Bunun sebebi olarak 36-45 yaş arasındaki çalışanların kariyer fırsatlarını farklı şirketlerde değerlendirmek istemeleri gösterilebilecek iken 56 yaş ve üstü çalışanların şirketten ve hayattan beklentilerinin fazla olmaması sebep gösterilebilir. Ancak yaş demografik değişkeninde de gruplar arası örgüte bağlılık ortalamaları arasındaki farkın önemli ölçüde olmadığı bulunmuştur. Ankette beş farklı grup olarak tanımlanan yaş değişkeni iki gruptan oluşacak şekilde yeniden tanımlanmıştır. Buradaki ilk grup olan 18-45 yaş arası çalışanların örgüte bağlılık ortalaması ile 46 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirine çok yakın çıkmış ve aralarında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında öğrenim düzeyi arttıkça örgüte bağlılık ortalamalarının da arttığı söylenebilir. Öğrenim düzeyi yüksek çalışanların örgüte bağlılıklarının da yüksek olmasından şirketin çalışanlarının beklentilerine cevap verdiği söylenebilir. Ancak aradaki farkın önemli ölçüde olmadığı anova testi sonucu ortaya çıkmıştır. Öğrenim durumu da iki alt gruptan oluşacak şekilde yeniden tanımlandığında aradaki farkın hala anlamlı olmadığı görülmüştür. Benzer sonuç statü ve hizmet süresine göre de aynı çıkmıştır. Statülere göre karşılaştırma yapıldığında örgütsel bağlılık ortalaması en yüksek çıkan grup 3,43 ile yöneticiler olmuştur. Yöneticilerin şirketteki sorumluluklarından dolayı ve onlara daha fazla önem verilmesinden dolayı bağlılıklarını da arttırabilir, ancak diğer çalışanlara göre ortalamalarındaki fark anlamlı değildir. Hizmet sürelerine göre ise 16 yıl ve üstü çalışanların örgüte bağlılıklarının 3,46 ile diğer gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülebilir. Bunun nedeni olarak yeni işe başlayan çalışanlara göre işlerini daha iyi özümsemeleri söylenebilir, ancak yine de grup ortalamaları arasındaki fark önemli sayılmayacak ölçüdedir. Statü ve hizmet süresi değişkenleri için de iki ayrı gruptan oluşacak şekilde yeniden tanımlanmıştır. Yöneticiler ve diğer çalışanlar şeklinde gruplanmış yeni statü değişkeninde yöneticilerin örgüte bağlılık ortalamaları daha fazla çıkmış ancak fark anlamlı bulunmamıştır. 1-10 yıl arası çalışanların örgüte bağlılık ortalamaları 3,38 iken 11 yıl ve üstü çalışanların örgüte bağlılık ortalamaları 3,36 çıkmıştır. Birbirine yakın ortalarlardan da anlaşılacağı gibi aradaki fark anlamlı değildir.



İş tatminini oluşturduğu düşünölen alt boyutlar, faktörler, ile çalışanların örgütsel bağıllık seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığına dair kurulan yokluk hipotezleri yapılan korelasyon testleri sonucunda reddedilmiştir. Benzer literatür incelendiğinde Yılmaz [8]'in mavi ve beyaz yaka çalışanları ile yaptığı çalışmada beyaz ve mavi yaka çalışanların örgütsel bağıllıklarının farklı özelliklerin etkisi ile şekillendiği anlaşılmaktadır. Çalışmamızda ise örgütsel bağıllık ile yönetim boyutu, dışsal ödöl boyutu, iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ve iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak oluşturulan alt boyutların iş tatmini seviyesine etkileri üzerine yapılan doğrusal regresyon analizleri sonucunda yönetim boyutu, dışsal ödöl boyutu, iş güvencesi ve çalışma ortamı boyutu ve iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile çalışan memnuniyeti seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ispatlanmıştır. Erken [6]'in sağlık sektöründe yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yönetim boyutu ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin düzeyine bakıldığında  $r^2$  değerine göre yönetim boyutunun iş tatmini ortalamasının %38'ini açıkladığı görülür. Dışsal ödöl boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkiye göre de dışsal ödöl boyutu iş tatmini ortalamasının %52'sini açıklar denir. İş güvencesi ve çalışma ortamı boyutunun ise iş tatmini ortalamasının %36'sını açıkladığı görülürken iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutu ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki düzeyi sonucuna göre bu alt boyutun da iş tatmini ortalamasının %59'unu açıkladığı görülür. Buradan da görülüyor ki şirketteki çalışanların iş tatmini ortalamasını etkileyen en önemli iki alt boyut dışsal ödöl boyutu ve iş yükü, yetkinlik, tatmin ve nitelik açısından yapılan iş boyutudur. Şirketin iş tatmini ortalamasını yükseltmesi maaş, ödüllendirme, terfi, iş yükü ve niteliklerin iyi anlaşılması ile sağlanması mümkündür denebilir. Bu noktada şirket doğru iş dizaynı yaparak işin etkili, sağlıklı, doğru ve ekonomik bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Böylece çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağıllık seviyeleri artacaktır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için öneriler aşağıdaki gibidir;

Bu tarz çalışan memnuniyeti ve çalışan bağıllığı araştırmalarında uygulamanın yapılacağı şirketin çalışan sayısının daha büyük ölçekte olması ve anket

uygulamasının daha geniş bir zamana yayılması sonuçların geçerliliğinin pekiştirilmesi açısından göz önüne alınabilir. Aynı zamanda farklı sektörlerden birden fazla şirketin seçilmesi çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı düzeylerinin sektörlere göre de karşılaştırılmasına imkan tanıyacaktır.

Anket sorularının oluşturulmasında önceden yapılan anketlerin incelenmesinin yanı sıra uzman görüşlerinin alınması ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini arttırabilir.

Bu çalışmada demografik özellikler ve çalışan bağlılığı seviyeleri ile ilgili kurulan yokluk hipotezleri kabul edilmesine karşın, özellikle statü ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlerin farklılaşmasının çalışan bağlılığı düzeyinde de farklılık yaratması beklenen durumdur. Yapılacak araştırmalarda da bu gibi sonuçların çıkabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı ilişkisi araştırılırken insan davranışlarının araştırılmasında uygun görülen SOR yani Stimulus-Organism-Response (Etki-Yapı-Tepki) modeli dikkate alınarak daha kapsamlı ve detaylı çalışmalar yapılabilir. Bu model esas alındığında memnuniyete etki eden faktörlere veya memnuniyet üzerinde etkisi olduğu düşünülen özel durumlara karşı oluşan algılar **etki** olarak modelde yer alır ve bu etki çalışan memnuniyeti olarak ifade edilebilecek **yapıyı** getirir. Tüm bunların sonucu olarak ortaya çıkan çalışan bağlılığı ise **teпки** olarak modelde yer alacaktır.

## 5. KAYNAKLAR

- [1] Çabukel, R., “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2008).
- [2] Öger, C.B., “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2009).
- [3] Emhan, A. ve Gök, R., “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 157-174, (2011).
- [4] Gülakan, G., “Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yalova, (2013).
- [5] Mohammed, F. and Eleswed, M., “Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain”, *Int. Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53, (2013).
- [6] Erken, M., “Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2013).
- [7] Üstün, İ., “Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yalova, (2014).
- [8] Yılmaz, K., “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Çalışanlar Açısından İncelenmesi ve Bir Endüstri İşletmesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir, (2015).

- [9] Egüz, B., “Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2017).
- [10] Özkan, H.B., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2018).
- [11] Kearney, T., “Incorporating Environmental Stimuli into the Service Profit Chain in a Retail Grocery Context: A Structural Equation Modelling Approach”, Ph.D Thesis, *Dublin Institute of Technology*, Dublin, (2012).
- [12] Ouedraogo, A. and Leclerc, A., “Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence From Canadian Credit Union”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 35-50, (2013).
- [13] Ado Y.A., “Employee Satisfaction and Customer Satisfaction with their Role to increase Company’s Sales”, Master Thesis, *Yüzüncü Yıl University Social Sciences Institute*, Economic and Administration Sciences Faculty, Van, (2016).
- [14] Dağdeviren Gözen E., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, (2007).
- [15] Akıncı G., “Generation Y Preferences At Workplace in Relation To Job Satisfaction & Organizational Commitment”, Master’s Thesis, *Bahcesehir University Social Sciences Institute*, Master of Business Administration, İstanbul, (2018).
- [16] Ulukuş, K.S., “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262, (2016).

- [17] Mohamed, R.K.M.H., and Nor, C.S.M., “The Relationship between Mcgregor’s X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review.”, *Int. Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720, (2013).
- [18] “Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri [online]”, (Nisan 2019), <https://kisiselbasari.com/mativasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> , (18 Nisan 2011)
- [19] Al-Zawahreh, A., and Al-Madi, F., “The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (46), 157-170, (2012).
- [20] Latham, G.P., and Locke, E.A., “Self Regulation through Goal Setting”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247, (1991).
- [21] Teo, T.C., and Low, K.C.P., “The Impact of Goal Setting on Employee to Improve Organisation Effectiveness: Empirical study of a High-Tech Company in Singapore”, *Journal of Business & Economic Policy*, 3(1), 82-97, (2016).
- [22] Taş, M.A., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*, Afyon, (2004).
- [23] Buluç, B., “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34, (2009).
- [24] Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59.
- [25] Çoban, R., “Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *İnönü Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Malatya, (2016).

- [26] Yılmaz, M., “Sosyal Bilimlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, Yüksek Lisans Programı Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, (2006).
- [27] Kamnerdkarn, S., “Factors That Affect Employees Loyalty To An Organization: A Study of An Undergarment Factory In Nakhonpathom”, Master Thesis, *Thammasat University English For Careers Language Institute*, Bangkok, (2010).
- [28] Diem, N.T.N., “The Factors Affecting Employee’s Satisfaction and Loyalty: An Evidence From People’s Committee Of Binh Tan District, Ho Chi Minh City, Vietnam”, Master Thesis, *University Of Tampere*, School of Management, Vietnam, (2016).
- [29] Reşitoğlu, S., “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti- Bir Uygulama-”, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir, (2011).
- [30] Yenler, Y., “Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yalova, (2017).
- [31] Youshan, B.B., and Hassan, Z., “The Effect of Employees Organizational Performance: Study on Insurance Company”, *Int. Journal of Accounting & Business Management*, 3(1), 187-196, (2015).
- [32] S., “İş Analizi [online]” (Mart 2019), [www.baskent.edu.tr/~sahin/ik4.ppt](http://www.baskent.edu.tr/~sahin/ik4.ppt)
- [33] Çetin, C., ve Dinç Özcan, E., “İnsan Kaynakları Yönetimi [online]”, (Nisan 2019), [http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/ahmet.ipekci/dosyalar/dosya\\_ve\\_belgeler/i2.pptx](http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/ahmet.ipekci/dosyalar/dosya_ve_belgeler/i2.pptx) .

- [34] Ekşi, G., ve Pamuk, N.S., “İş Tasarımı ve İş Ölçümü [online]”, (Mart 2019), [https://www.academia.edu/35710480/İŞ\\_TASARIMI\\_ve\\_İŞ\\_ÖLÇÜMÜ](https://www.academia.edu/35710480/İŞ_TASARIMI_ve_İŞ_ÖLÇÜMÜ)
- [35] Bölükbaş, M.A., “Çalışan Memnuniyetinin Veri Madenciliği İle İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstatistik Ana Bilim Dalı, İstanbul, (2013).
- [36] “Örgütsel Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi [online]”, (Nisan 2019) [http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/besikduzuburo\\_ca2be.pdf](http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/besikduzuburo_ca2be.pdf)
- [37] Spector, P.E., “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 1985.
- [38] Erbay, Ş., ve Beydoğan, H.Ö., “Eğitimcilerin Eğitim Araştırmalarına Yönelik Tutumları”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 246-260, (2017).
- [39] Kaya, M.F., “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Marmara Coğrafya Dergisi*, (28), 175-193, (2013).
- [40] Yaşlıoğlu, M.M., “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *Istanbul University Journal of School of Business*, 46(1303-1732), 74-85, (2017).

# **EKLER**



## 6. EKLER

### EK A- Anket Formu

Değerli katılımcı bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan çalışan memnuniyeti ile ilgili yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak ve sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu sebeple anketin özenli ve eksiksiz doldurulması sonuçların doğruluğu açısından önem taşımaktadır.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Büşra Şahaner

KİŞİSEL BİLGİLER						
(Anketin bu bölümünde cevaplarınızın sınıflandırılabilmesi için gerekli bazı kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar araştırma kapsamı dışında kullanılmayacaktır.)						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )			
2	Yaşınız	18-24 ( )	25-35 ( )	36-45 ( )	46-55 ( )	56 ve Üstü ( )
3	Medeni Durumunuz	Evli ( )	Bekar ( )			
4	Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ( )	Lise ( )	Üniversite ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora+ ( )
5	Statünüz	Uzman Yrd ( )	Uzman ( )	Kıdemli Uzman ( )	Yönetici ( )	
6	Hizmet Süreniz	1 yıldan az ( )	1-3 yıl ( )	4-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl ve Üstü ( )

SORU NO	<b>BÖLÜM 1</b>					Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
	(Bu bölümde işletmenize karşı duyduğunuz <b>bağlılık</b> ile ilgili sorular yer almaktadır.  Lütfen her bir soruda yer alan ifadeye ne kadar katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.)									
1	Şirketimin değerlerini ve kültürünü benimsiyorum.					( )	( )	( )	( )	( )
2	Sahip olduğum sosyal, psikolojik ve ekonomik değerleri kaybetme korkusu şirkette çalışmaya devam etmemde etkindir.					( )	( )	( )	( )	( )
3	Çalıştığım işi yapmakla yükümlü hissetmem, bunun doğru ve ahlaki olduğunu düşünmem şirkette çalışmaya devam etmemde etkindir.					( )	( )	( )	( )	( )
4	Şirketimden ayrılmak duygusal açıdan beni zorlar.					( )	( )	( )	( )	( )
5	Başka alternatifimin olmaması bu şirkette çalışmaya devam etmemde etkindir.					( )	( )	( )	( )	( )
6	Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum.					( )	( )	( )	( )	( )
7	Şirketimi arkadaşlarıma ve çevreme tavsiye ederim.					( )	( )	( )	( )	( )
8	Bu şirketten emekli olmak isterim.					( )	( )	( )	( )	( )
9	Bu şirkette çalışmak kendime olan saygımı arttırmaktadır.					( )	( )	( )	( )	( )
10	Şirketim ile aramda duygusal bir bağ bulunmamaktadır.					( )	( )	( )	( )	( )
11	Bu şirketten ayrılırsam başka bir yerde iş bulamam.					( )	( )	( )	( )	( )

SORU NO	<b>BÖLÜM 2</b>					Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
	(Bu bölümde <b>iş tatmininiz</b> ile ilgili sorular yer almaktadır.  Lütfen her bir soruda yer alan ifadeye ne kadar katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.)									
<b>Yönetişim Boyutu</b>										
12	Yöneticime her zaman ve kolaylıkla ulaşabilmekteyim.					( )	( )	( )	( )	( )
13	Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilidir.					( )	( )	( )	( )	( )
14	Yöneticimin tecrübe, beceri ve bilgi birikimleri yeterli					( )	( )	( )	( )	( )

	düzyededir.					
15	Yöneticimin çalışanlarına yaklaşımı nazik ve samimidir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Görev aldığım bölümde ve ekibimde iş dağılımı adil yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Yöneticim ile iletişimim karşılıklı güvene dayalı ve şeffaftır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Yöneticim etkili ve hızlı karar alabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Yöneticim altında çalışanlarına karşı kaba ve düşüncesizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yöneticim çalışanlarına karşı mesafeli ve ilgisizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Dışsal Ödül Boyutu</b>						
21	İşime harcadığım/harcayacağım ekstra çabanın karşılığını almaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Şirketim kariyer planlamam için uygun bir kurumdur.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Aldığım ücret piyasa şartlarına göre kabul edilebilir düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Ücretler eksiksiz ve zamanında yatırılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Şirketimde elde ettiğim haklar ve kazançlar diğer kurumlar kadar iyidir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Yaptığım iş yeterince takdir edilmemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Şirketimde uygulanan ücret politikası adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
28	İşimde yükselmem için sağlamam gereken koşullar uygulanabiliridir.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Kazandığım yan haklardan (sosyal hak, ek kazanç) memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Şirketimin terfi şartları gerçekçi değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Aynı sektörde çalışan arkadaşlarımı düşündüğümde aldığım ücret yetersizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Uygulanan maaş zam aralıkları fazla uzun ve yapılan maaş zamları yetersizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Şirketimin sunduğu yan haklar (sosyal haklar, ek ödemeler gibi) yetersizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Şirketimin çalışanlarına sunduğu ödüllendirme çok azdır.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Yaptığım iş karşılığında adil bir ödeme yapılmamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

36	Çoğu zaman çabalarım karşılıksız kalmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>İş Güvencesi ve Çalışma Ortamı Boyutu</b>						
37	Belirli aralıklarla yapılan sosyal faaliyetler şirket içerisindeki iletişime katkı sağlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
38	İş arkadaşlarımla şirket dışında da iletişimim bulunmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
39	İş yerimin konumu önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Çalışma ortamım keyiflidir.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Çalışma ortamımın koşulları ergonomik açıdan (temizlik, aydınlatma, gürültü, vb) uygundur.	( )	( )	( )	( )	( )
42	İşimdeki stres düzeyi yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
43	İş yerimde çoğunlukla gerginlik hakimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
44	İş yerimdeki tüm çalışanlar sorumluluklarının bilincindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Şirketimin kuralları ve prosedürleri iyi bir iş çıkarmamı zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
46	Yaptığım iş çok fazla zihinsel ve algısal aktivite gerektirir.	( )	( )	( )	( )	( )
47	Çalışma arkadaşlarımla sorumsuz davranışlarından dolayı daha fazla çalışmam gerekebiliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
48	İşin tamamlanması için çoğu zaman baskı söz konusudur.	( )	( )	( )	( )	( )
49	İyi bir iş çıkarma çabamı bürokrasi/kurallar nadiren engeller.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>İş Yükü, Yetkinlik, Tatmin ve Nitelik Açısından Yapılan İş Boyutu</b>						
50	Yaptığım işin şirketime sağladığı katkıdan haberdar ediliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
51	Yaptığım işte niteliklerimi ve becerilerimi gösterebilmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
52	İşimin yoğunluğu ve güçlüğü kabul edilebilir düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
53	İşimi yaparken gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
54	Yaptığım iş mesleki olarak beni geliştirmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
55	Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
56	Yaptığım işten zevk alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
57	Çalıştığım kurum mesleki ve kişisel gelişimim için gerekli	( )	( )	( )	( )	( )

	eğitimleri tarafıma sağlamaktadır.					
<b>58</b>	Yaptığım iřin bana ve kişiliğime uygun olmadığını dűřunuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>59</b>	İşim mesleki hayatıma katkı sağlamamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )