

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



**İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ENDÜSTRİ
İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA YILMAZ

BALIKESİR, HAZİRAN - 2015

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



**İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ENDÜSTRİ
İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA YILMAZ

BALIKESİR, HAZİRAN - 2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Kübra YILMAZ tarafından hazırlanan “İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULAMA” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 28.05.2015 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

Yrd. Doç. Dr. Özay Umut TÜRKAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. M.Ahmet Beyazıt OCAKTAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

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

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. Necati ÖZDEMİR

.....

ÖZET

İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA YILMAZ

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

(TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. ÖZAY UMUT TÜRKAN)

BALIKESİR, HAZİRAN - 2015

İnsan kaynağı bir şirketin en önemli kaynaklarından biridir. Bu nedenle insan kaynağının verimli ve sağlıklı bir şekilde çalışmasının sağlanması işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Kaybedilmiş işgücünün işletmeye hem zaman açısından hem de maddi açıdan çok ciddi zararları olmakta ve bu zarar işletmeyi rakiplerinin gerisine düşürmektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışma temelde beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışma hakkında kısa bilgileri içeren *giriş* bölümüdür.

Çalışmanın ikinci bölümü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularındaki teorik bilgileri içermektedir. Bölümde ayrıca konu ile ilgili geçmiş yıllarda yapılan çalışmalardan bazılarının amaç, yöntem ve sonuçları incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren BEST A.Ş şirketinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan uygulamaya ilişkin yöntem bilgilerini içermektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, ana kütleli- örnekleme ile araştırma sınırlılıkları yer almaktadır.

Dördüncü bölüm, analiz sonuçlarından elde edilen bulguların yer aldığı bölümdür. Bölümde öncelikle çalışanlara ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmiş, ardından beyaz ve mavi yaka çalışanlar için hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri için doğrusal regresyon analizi, t testi ve ANOVA'dan yararlanılmış; tüm analizlerin uygulanmasında SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında birçok alt boyutta teorik olarak ileri sürülen etkileşimin olduğu görülmüştür.

Çalışmanın son bölümü, araştırma sonuçlarının geçmiş çalışmalar ile karşılaştırılıp yorumlandığı ve konu ile ilgili çalışma yapmak isteyenlere öneriler getirilen *sonuç ve öneriler* bölümüdür.

ANAHTAR KELİMELELER: iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık

ABSTRACT

**EXAMINING JOB SATISFACTION - ORGANIZATIONAL COMMITMENT
RELATIONSHIP ON EMPLOYEES AND AN APPLICATION IN A
MANUFACTURING BUSINESS
MASTER THESIS
KÜBRA YILMAZ
BALIKESİR UNIVERSITY, INSTITUTE OF SCIENCE
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
(SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR.ÖZAY UMUT TÜRKAN)
BALIKESİR, JUNE-2015**

Human resource is one of the most important sources for a company. Due to this, it is very important for companies to ensure a healthy and productive working of human resource. Lost labor force affects companies negatively in the sense of both time and finance; thus the company falls behind its competitors.

The purpose of this study is to search the effect of job satisfaction of employees on their organizational commitment. The 'Introduction' part, the first of five parts, gives a short brief about the study.

The second part of study includes the theoretical knowledge about job satisfaction and organizational commitment. Additionally, purpose, method and results of some previous studies related to these issues are reviewed in this part.

The third part of the study includes the method of the study about job satisfaction and organizational commitment on BEST A.Ş., operating in Balıkesir.

The fourth part indicates the findings achieved from analyses. First of all, descriptive information about employees is stated and then hypothesis tests are performed for white collar and blue collar employees. Linear regression analysis, t test and ANOVA are used for testing hypothesis; SPSS 21 package is used for applying analyses. By results, it can be seen an interaction between sub-dimensions of job satisfaction and organizational commitment in accordance with the literature.

The last part of the study is 'Conclusion and Recommendations' in which the results of the study are compared to previous studies and some suggestions are stated for researchers who want to study on these issues.

KEYWORDS: job satisfaction, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii

1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	4
2.1 İş Tatmini.....	4
2.1.1 İş Tatmini Kavramı.....	4
2.1.2 İş Tatmini Kuramları.....	5
2.1.2.1 Kapsam Kuramları.....	6
2.1.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	6
2.1.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı) ...	7
2.1.2.1.3 McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı.....	8
2.1.2.1.4 Alderfer'in ERG Kuramı.....	9
2.1.2.2 Süreç Kuramları.....	10
2.1.2.2.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	10
2.1.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	10
2.1.2.2.3 Lawler-Porter'in Bekleyiş Kuramı.....	11
2.1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	13
2.1.3.1 Bireysel Faktörler.....	13
2.1.3.1.1 Yaş ve Hizmet Süresi.....	13
2.1.3.1.2 Cinsiyet.....	14
2.1.3.1.3 Medeni Durum.....	14
2.1.3.1.4 Eğitim Düzeyi.....	15
2.1.3.1.5 Kişilik.....	15
2.1.3.1.6 Zeka.....	16
2.1.3.2 Örgütsel Faktörler.....	17
2.1.3.2.1 Ücret.....	17
2.1.3.2.2 İşin Yapısı.....	17
2.1.3.2.3 Çalışma Arkadaşları.....	18
2.1.3.2.4 Yükselme Olanakları.....	18
2.1.3.2.5 Çalışma Koşulları.....	19
2.1.3.2.6 Yönetim Biçimi.....	19
2.1.4 İş Tatmininin Sonuçları.....	20
2.1.4.1 Birey Açısından Sonuçlar.....	20
2.1.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar.....	22
2.2 Örgütsel Bağlılık.....	26
2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	26
2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	28
2.2.2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması.....	29
2.2.2.2 Kanter'in Sınıflandırması.....	29
2.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	30
2.2.2.4 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	30
2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33

2.2.3.1	Bireysel Faktörler	34
2.2.3.1.1	Yaş ve Hizmet Süresi.....	34
2.2.3.1.2	Cinsiyet	35
2.2.3.1.3	Medeni Durum	35
2.2.3.1.4	Eğitim Düzeyi	36
2.2.3.2	Örgütsel Faktörler.....	36
2.2.3.2.1	Ücret.....	37
2.2.3.2.2	İşin Yapısı	37
2.2.3.2.3	Yönetim Biçimi.....	38
2.2.3.2.4	Örgüt Kültürü.....	38
2.2.3.2.5	Örgütsel Adalet	39
2.2.3.2.6	Takım Çalışması	39
2.2.3.2.7	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	40
2.2.3.2.8	Ödüllendirme Sistemi	40
2.2.3.3	Örgüt Dışı Faktörler	41
2.2.3.3.1	Alternatif İş Olanakları	41
2.2.3.3.2	Profesyonellik	41
2.2.3.3.3	Toplumsal, Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler	42
2.2.4	Örgütsel Bağlılığın Önemi	42
2.2.5	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	43
2.3	İş Tatmini- Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Modelleri	46
3.	YÖNTEM	62
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	62
3.2	Araştırmanın Anakütlesi, Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	63
3.3	Veri Toplama Araçları.....	65
3.4	Araştırma Hipotezleri	66
3.5	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	70
4.	BULGULAR	71
4.1	Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
4.2	Güvenilirlik Analizleri	73
4.3	Hipotez Testleri	75
4.3.1	Beyaz Yaka Çalışanlara İlişkin Hipotez Testleri	75
4.3.2	Mavi Yaka Çalışanlara İlişkin Hipotez Testleri.....	80
4.3.3	Çalışma Statüsüne İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Test Edilmesi.....	85
4.3.4	Kişisel Özelliklere İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Test Edilmesi	86
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	92
6.	KAYNAKLAR	96
7.	EKLER	105

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	6
Şekil 2.2: Vroom'un motivasyon modeli	11
Şekil 2.2: Lawler-Porter'in bekleyiş kuramı	12
Şekil 2.4: Tatminsizlik belirtileri	23
Şekil 2.5: İş tatmini ile ilgili neden sonuç ilişkisi.....	25
Şekil 2.6: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: öncülleri ve çıktıları	33

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri	8
Tablo 2.2: Maslow ve alfreder'in kuramlarının karşılaştırılması.....	9
Tablo 2.3: Motivasyon teorileri ve başlıca katkıları	13
Tablo 2.4: Örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları	44
Tablo 2.5: Geçmiş yıl çalışmaları	54
Tablo 4.1: Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	72
Tablo 4.2: Ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri	74
Tablo 4.3: H1 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları.....	76
Tablo 4.4: H2 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları.....	78
Tablo 4.5: H3 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları.....	79
Tablo 4.6: H1 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları	81
Tablo 4.7: H2 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları	82
Tablo 4.8: H3 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları	84
Tablo 4.9: H4-H5-H6 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	85
Tablo 4.10: H7-H8-H9 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	87
Tablo 4.11: H10-H11-H12 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	87
Tablo 4.12: H13-H14-H15 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	89
Tablo 4.13: H16-H17-H18 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	89
Tablo 4.14: H19-H20-H21 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları.....	90

ÖNSÖZ

Günümüzde insan kaynağı, işletmeler için en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları firmaların ve araştırmacıların dikkatini çeken konuların başında yer almıştır. Kamu sektöründen farklı olarak, özel sektördeki rekabetçi pazar koşulları, müşteri beklentileri, yükselme olanakları, ücret sistemi, alternatif iş olanakları gibi bazı dinamikler, çalışanların motivasyonunu, verimini arttırmak ve onları elde tutmak için firmaları daha dikkatli olmaya zorlamaktadır.

Bu noktadan hareketle, görev yaptığım firmada, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma yapılarak, hem firmaya bundan sonraki dönemde atılacak adımlar ile ilgili yol gösterilmesi hem de benzer konularda gerçekleştirilmek istenen araştırmalara fayda sağlanması amaçlanmıştır.

Yüksek Lisans sürecimde bana destek veren başta Genel Müdürümüz Sn. A. Haydar Sargın olmak üzere Fabrika Direktörümüz Sn. M. Sadettin Eker ve İnsan Kaynakları Müdürümüz Sn. İ. Orhan Sönmez'e; anket uygulamasında yardımlarını ve değerli zamanını esirgemeyen Banu Uzununköprü'ye ve tüm BEST A.Ş. çalışanlarına saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu süreçte hem mesleki hem insani anlamda tüm bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, olumlu görüş ve önerileriyle bana destek olduğunu daima hissettiren ve yol gösteren hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özay Umut Türkan'a teşekkürü borç bilirim.

Her zaman yanımda olan aileme,

Ve olmasaydı hayatımda eksik kalacak birçok şey gibi tezimin de eksik kalacağını bildiğim, lisans eğitimimin üzerinden geçen onca zamana rağmen yüksek lisans eğitimine başlamam için beni yüreklendiren ve her aşamasında bana sonsuz destek olan eşim Öğr. Gör. Dr. Özer Yılmaz'a en derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetin yoğun yaşandığı ekonomilerinde başarılı olmak isteyen işletmelerin her şeyden önce sağlıklı bir yapıya ve bu yapıyı destekleyebilecek iş gücüne ihtiyacı bulunmaktadır. Entelektüel sermayeyi oluşturan çalışanların bütün yetenek ve bilgilerini organizasyon lehine kullanmaları durumunda işletmenin performansı, verimliliği, yaratıcılığı artmakta ve bu durum taklit edilmesi zor olan bir katma değer oluşturmaktadır. İşletmeler bu sayede rakiplerinin önüne geçebilecek bir rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

İşletme başarısında kritik role sahip olan işgücünün işletme amaçları doğrultusunda istihdam edilmesi ve yetiştirilmesi oldukça büyük zaman ve parasal kaynak gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler mevcut işgücünü elde tutacak, onların işletmeye olan bağlılıklarını arttıracak çeşitli yollar aramaktadırlar. Örgütsel bağlılığın sağlanamadığı durumda çalışanlar her an o örgütten uzaklaşmanın yollarını arayacak ve daha iyi bir seçenek ile karşılaştığında işletmeyi terk edecektir. Artan personel devir oranı ise diğer çalışanlar için motivasyon eksikliğine ve dolayısıyla verimsizliğe neden olarak işletme maliyetlerini yükseltecektir.

Örgütsel bağlılığı araştıran çalışmalar incelendiğinde; bağlılığın tam olarak hangi değişkenlerden etkilendiği konusunda kesin bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir. İnsan davranışlarının karmaşıklığından ve örgütsel bağlılığın duygusal boyutundan dolayı bu konuda kesin sınırların çizilmesinin de oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Literatürde birçok değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ve farklı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu yönünde sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığı arttırıcı bu değişkenlerden biri de şüphesiz “iş tatmini” dir. Çalışanların işleri ile ilgili fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade eden iş tatmini kavramı, çalışanların işyerlerinde mutlu ve huzurlu olmaları; dolayısıyla işletmeye karşı bağlılık duymaları yolunda önemli bir öncü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmacıların iş tatmini ile ilgili karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, iş tatmininin nasıl ölçüleceğidir. Kaya (2004), iş tatmininin ölçülmesi konusunda bugüne kadar 6000'den fazla çalışmanın yapıldığını ve pek çok araştırmacının iş tatmini ile ilgili daha fazla çalışma yapılması gerektiği yönünde öneride bulunduğunu ifade etmektedir. Ortaya konan farklı ölçekler arasında bazıları yüksek güvenilirlik ve tutarlı sonuçları ile ön plana çıkmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Bowling Green State Üniversitesinin kontrolünde bulunan ve en son 2009 yılında revize edilen “Job Description Index (JDI)” ölçeğidir. Çalışanların iş tatminlerini *işin yapısı, ücret, kişisel gelişim/yükselme, üstlerle ilişkiler/denetim ve iş arkadaşları* olmak üzere 5 alt boyutta inceleyen ilgili ölçek, bu çalışmada iş tatmininin ölçülmesinde temel alınmıştır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi noktasında da benzer sıkıntılar ile karşılaşmaktadır. 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmasının ardından birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde incelenen örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve boyutlandırılmasında en önemli yaklaşımlardan biri Allen ve Meyer (1990)'in çalışmasıdır. Örgütsel bağlılığı *Duygusal, Devam ve Normatif* olmak üzere üç alt boyuta ayıran bu yaklaşım daha sonraki birçok çalışmada kabul görmüş ve kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen ilgili araştırmanın kurgulanmasında Allen ve Meyer (1990)'in ileri sürdüğü boyutlandırma tercih edilmiştir.

Tez çalışmasının temel amacı çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimin tespit edilmesi ve örgütsel bağlılığın çalışan statüsüne göre (beyaz yaka - mavi yaka) değişip değişmediğinin belirlenmesidir. Çalışma giriş bölümü haricinde dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, çalışma ile ilgili teorik kısmı kapsamaktadır. Bölümün ilk kısmında iş tatmini kavramı ve tanımı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminine ilişkin ileri sürülen kuramlar ve iş tatmininin örgüt ve çalışanlar açısından sonuçları yer alırken; ikinci kısımda örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik geliştirilen teoriler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın örgüt ve çalışanlar açısından sonuçlarına yer verilmektedir. Bölümün son kısmında ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen ve sonuçları bu çalışma ile karşılaştırılabilir olan geçmiş yıllara ait diğer çalışmalara ilişkin incelemeler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü araştırma ile ilgili yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren-örnekleme, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümü oluşturan *bulgular* kısmında ilgili araştırma ve uygulama sonuçları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın son bölümü olan *sonuç ve önerilerde* ise araştırma sonuçlarında elde edilen bulguların geçmiş yıl çalışmaları ile karşılaştırılması ve gelecekte yapılacak çalışmaların daha geçerli olabilmesi için getirilen öneriler yer almaktadır.

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, öncelikle çalışmanın teorik alt yapısı çerçevesinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin açıklamalar, bu kavramlara yönelik farklı bakış açıları ile bu kavramları etkileyen faktörler hakkında bilgi verilecek; ardından konu ile ilgili geçmiş yıllarda yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.1 İş Tatmini

Çalışmanın teorik kısmında incelenecek ilk konu iş tatminidir. Başlıkta sırası ile iş tatmini ile ilgili kavramlar, kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminin sonuçlarına değinilecektir.

2.1.1 İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, bir çalışanın işini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici duygusal durum ya da işine karşı olan tutumu olarak tanımlanabilir. Locke (1976) iş tatminini “ bir kişinin işi ya da iş deneyimi ile ilgili geliştirdiği memnun edici ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Ogunleye vd., 2013, s.87). İş tatmini, bir çalışanın işindeki kazanım ve başarılarını ifade eder; kişinin zevk aldığı işi yapması, o işi iyi yapması ve çabaları için ödüllendirilmesi anlamına gelir (Ogunleye vd., 2013, s.87). Taylor (2007) bu kavramı, “çalışanlarda, işyerini değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise iş tatmini “çalışanların işleri ile ilgili olumlu ve olumsuz his ve duygularının toplamı (Srivastava, 2013, 159) olarak tanımlanmıştır. Liu vd. (2012, 1362) çalışmalarında iş tatminini “bir kişinin işi veya iş deneyimleri ile ilgili değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan pozitif veya keyifli bir durum” olarak tanımlamışlardır. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten ve çalışma ortamından beklentileri ile gerçekleşen durum arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çalışanlar beklentilerinin karşılandığı oranda işlerinden tatmin olurlar (Davran, 2014, s.5). Cribbin'e (1972) göre iş tatmini, kişinin iş ortamındaki tüm unsurlardan, örneğin işin

yapısından, amirinden, çalışma arkadaşlarından elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı bir duygudur (Aktaran: Erdil ve Değerli, 2011, s.3). İş yerinde yaşanan günlük olaylar bir çalışanın iş tatmini düzeyini etkileyebilir, iş tatmini işe karşı verilen anlık tepkilerin bir yansıması olabilir (Mowday vd., 1979, s.226). İş tatmininin en önemli özelliği duygusal bir kavram olması ve çalışanın işinden tatmin olması için yöneticilere daha fazla görev düşmesidir (İşcan ve Sayın, 2010, s.198). İnsanın mekanik bir unsur olarak görüldüğü klasik yönetim döneminde odaklanılan nokta insani tatminden çok işletmelerin verimliliği idi. Üretimde ve yönetimde “insan” unsurunun ön plana çıkmasıyla “iş tatmini” kavramı da gündeme gelmeye ve irdelenmeye başlanmıştır (Erdoğan Morçin, 2012, s.53). Klasik yönetim anlayışının en önemli isimlerinden Frederick W. Taylor ve Henry Ford’un üretim verimliliğine dair yaptıkları çalışmalar 1950’li yıllara kadar etkisini sürdürmüş ancak küresel rekabetin acımasız koşulları firmaları yeni üretim stratejileri bulmaya itmiştir (Oksay, 2011, s.5). Robins’e (2003) göre iş tatminini belirleyen dört temel faktör bulunmaktadır (Aktaran: Ogunleye vd., 2013, s.87): Birincisi, eşit kazanımlar olarak adlandırılan, adil ve çalışanların beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilen ödeme ve promosyonlardır. İkincisi teşvik edici çalışma koşullarıdır; çalışanlar tehlikeli bir ortamda değil, rahat ve güvenilir ortamlarda çalışmayı tercih ederler. Üçüncüsü, zihinsel olarak zorlayıcı işlerdir; sıkıcı ve durgun işler çalışanda bir süre sonra bıkkınlık yaratır. Aksine zorlayıcı bir takım işler çalışanın yaratıcılığını harekete geçirir, yaratıcılıklarını, bilgilerini ve yetenekleri kullanabilecekleri fırsatları değerlendirmelerini sağlar. Son belirleyici faktör ise destekleyen çalışma arkadaşlarıdır. Literatürde iş tatmininin iki boyutu tanımlanmıştır: Duygusal iş tatmini ve algısal/kavramsal iş tatmini. Duygusal iş tatmini, bir bütün olarak kişinin işine olan duygularını yansıtırken, algısal iş tatmini, çalışma saatleri, ödeme gibi beklentiler doğrultusunda kişinin iş tatmini düzeyini ifade eder (Velickovic vd., 2014, s.2).

2.1.2 İş Tatmini Kuramları

İş tatminiyle ilgili yapılan çalışmalar konuya iki farklı açıdan yaklaşmaktadır. Buna göre “Davranışı neyin motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam kuramları; davranışın nasıl motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç kuramları denir” (Oksay, 2005, s.18).

2.1.2.1 Kapsam Kuramları

Motivasyona yönelik kuramlar, bireylerin sergiledikleri davranışların nedenleri ile bu davranışlara neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Temel kapsam kuramları şunlardır:

2.1.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1954 yılında Amerikalı bilim adamı olan Maslow, şekil 2.1'de de görülebileceği gibi insan güdülerinin piramit şeklinde bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Mammadova, 2013, s.41). Maslow'a göre bu gereksinimler insanın içinde belli bir sıra ile bulunmaktadır; bu sıralamada alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaklardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez (Oksay,2005, s.21).



Şekil 2.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Türkoğlu, 2011, s.10)

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yaşamak için gerekli olan hayati ihtiyaçları (yemek içmek barınmak vb.) ifade eder. Örgütlerde ise ücret, yan ödeme vb. iyi çalışma koşullarını ifade eder. Emniyet/Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelerden korunma ve korku duymama içgüdüsüdür. Örgütlerde ise sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, sağlıklı ve güvenli iş koşulları şeklinde tanımlanır. Sosyal ihtiyaçlar: Sevme, sosyal bir gruba ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimsenme

duygusudur. Örgütlerde ise arkadaşça ilişkiler ortamı, sportif turnuvalar, piknik ve benzeri faaliyetler gibi ihtiyaçları kapsar. Saygınlık: Başarı, tanınma ve statü sahibi olma dürtüsüdür. Örgütlerde ise sorumluluk verilmesi, işin takdir edilmesi, statüye uygun ücret ve itibarlı olanaklar sağlanması olabilir. Kendini Gerçekleştirme: Kişinin yeteneklerini en sonuna kadar kullanabilmesi dürtüsüdür. Örgütlerde ise yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları olarak değerlendirilebilir.

2.1.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı)

Herzberg'in 1965 yılında yaptığı bir araştırmada çalışanlara basit bir soru sorulmuştur: İşinizde kendinizi ne zaman en iyi, ne zaman en kötü hissediyorsunuz? Katılımcılar kendilerini en iyi hissettikleri durumun iş ve işi başarmayla ilgili olduğunu, en kötü hissettikleri durumun ise işin kendisi dışında kalan ücret, çalışma arkadaşları vb. konularla ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Gökalp, 2010, s.22).

Herzberg'in çift faktör kuramı olarak adlandırılan bu kuram, çalışma ortamında çalışanları harekete geçiren ve doyuma ulaştıran etmenlerin tümünün temel olarak iki faktörde toplandığını öne sürmektedir (Çetin, 2011, s.77). Bu faktörler hijyen faktörleri ve motive edici faktörler (Tablo 2.1.) olarak isimlendirilmektedir (Convey, 2014, s.6)

Motivasyon faktörleri başarı, takdir edilme, iş sorumluluğu, terfi ve gelişme olarak tanımlanmaktadır (Hauff ve Richter, 2015, s.70). "İşin kendisiyle veya çalışanın gelişimi ve başarısıyla ilgili koşullarla ilgili olarak; verilen görevlerde başarılı olma sonucu ortaya çıkan mutluluk, iş yerinde başarı konusunda tanınma ve takdir edilme, sorumluluk alma, yapılan işin çalışanın arzu ve isteklerine uygun olması, işteki terfi ve yükselme olanağı gibi unsurları barındırmaktadır" (Çetin, 2011, s.78). Eğer bu faktörler varsa çalışanlar işlerine karşı daha istekli olurlar.

Hijyen faktörleri ise, iş koşulları, ücret düzeyi, örgüt politikaları, yönetici ve çalışan ilişkileri şeklinde tanımlanmaktadır. "Hijyen faktörleri, genel olarak iş çevresiyle ilgili faktörler olup, iş ortamında bulunmadıkları takdirde bireysel tatminsizliğe yol açan faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin bulunması durumunda ise çalışanları motive edici veya tatmin yaratıcı bir etkiden söz edilememektedir" (Karaca, 2001, s.20).

Tablo 2.1: Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri (Ross vd., 2014, s.72)

Motive Ediciler (İşin Doğası ile İlgili)	Hijyen Faktörleri (İşin İçeriği ile İlgili)
<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk• Tanınma• Terfi• Başarı• Gelişme• İşin İçsel Yönleri	<ul style="list-style-type: none">• Yönetici• Maaşlar ve Avantajlar• Çalışma Koşulları• İşletme Politikaları• İş Güvencesi• Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Motivasyon faktörleri çalışanların iş tatminini arttırırken, memnuniyetsizliği ortadan kaldırmamakta; hijyen faktörleri ise iş memnuniyetsizliğini azaltmakta ancak iş tatminini arttırmamaktadır (Hauff ve Richter, 2015, s.70).

2.1.2.1.3 McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland’a göre, iş motivasyonunun üç ana kaynağı bulunmaktadır: “Başarma ihtiyacı, Güç kazanma ihtiyacı ve İlişki kurma ihtiyacı. Başarma ihtiyacında temel dürtü başarılı olma ve verilen işi yerine getirme dürtüsüdür. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler için ulaşılması güç hedefler ve zorlayıcı işler büyük bir motivasyon kaynağıdır. Bu tip insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir” (Gözen, 2007, s.14). Güç kazanma ihtiyacında temel dürtü başkalarının aktivitelerini kontrol etme, yönlendirme ve etki sahibi olmaktır.

Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan kişiler statü odaklıdır ve her tür yükselme imkânı onları motive eder. Çevresel ilişkilerinde kendilerini ön plana atmaktan çekinmezler; bu da kişiler üzerinde kontrol oluşturabilmek için bir takım çatışmalara girme tehlikesini ortaya çıkarır.

İlişki kurma ihtiyacındaki temel dürtü ise başkaları tarafından kabul görme ve sevilme isteğidir. İş yerindeki iyi arkadaşlıklar, kişisel ilişkiler ve bireysel faaliyetlerden çok iş birliği yapma, ilişki kurma ihtiyacı yüksek kişileri motive eder (Soydan, 2011, s.9).

2.1.2.1.4 Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer bu teorisinde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha sade hale getirmektedir. Bu teoride gereksinimlerin sıralaması daha basittir; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi gereksinimlerin sıralaması yapılmaktadır. Bu teoride Maslow'da olduğu gibi öncelikle alt sıralardaki ihtiyaçlar giderilmelidir (Varol, 2010, s.40). Bu ihtiyaçlar üç maddede sıralanmıştır (Mammadova, 2013, s.47):

Varlık Gereksinimleri: İlk basamaktır. Kişinin yiyecek, su, korunma, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlarını içermektedir. Bu ihtiyaçlar örgüt içinde ücret, çalışma ortamı, iş güvenliği gibi konulara karşılık gelir.

İlişki kurma ihtiyacı: Güvende olma duygusu, aidiyet ve saygı görme duygusu bu basamakta yer almaktadır.

Gelişme ihtiyacı: Kişinin kişisel gelişimi ile ilgilidir. Çalışanın örgüt içinde kendini göstermek için harcadığı eforu göstermektedir.

Tablo 2.2.: Maslow ve alderfer'in kuramlarının karşılaştırılması (Gündoğan, 2010, s.41)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Kuramı
Kendini Geliştirme İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Saygı Görme İhtiyacı	İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	
Güvenlik İhtiyaçları	Varolma (Existence) İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Maslow ve Alderfer'in kuramlarının karşılaştırılması tablo 2.2'de görülebilir. Alderfer'e göre birey, belli bir seviyedeki ihtiyacının karşılanmaması durumunda alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un "doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir" ifadesine yönelik doyum-ilerleme kavramına, Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrân-geriye dönüş kavramını da eklemiştir. Yani, eğer üst basamaktaki ihtiyaç tatmin edilememişse, daha önceden tatmin edilmiş alt basamaktaki ihtiyaçları tekrar ortaya çıkaracaktır.

2.1.2.2 Süreç Kuramları

Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İhtiyaçlara ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Önde gelen süreç kuramları şunlardır:

2.1.2.2.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı

R. S. Adams tarafından geliştirilen bu kuramda, kişinin işinden tatmin olma derecesinin, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğu savunulmaktadır. Adams'a göre iş tatmini, kişinin birey olarak sarf ettiği çaba ve bu çabanın sonucunda elde ettiklerini, iş ortamındaki diğer çalışanların çaba ve edimleriyle karşılaştırdığında elde ettiği sonuçla ilgilidir (Türkoğlu, 2011, s.14). İnsan doğasında eşit davranılma isteği bulunmaktadır; çalışanlar da doğal olarak iş ortamında bu hususta karşılaştırma eğilimi göstermektedirler. Burada bahsedilen çaba işi başarmak için gösterilen emek, eğitim, deneyim vb., edimler ise maaş, terfi, sorumluluk, çalışma koşulları vb. şekillerde olabilir.

Çalışanlar;

- Çalışmakta olduğu örgütte, başka bir pozisyonda çalışması durumu ile,
- Çalışmakta olduğu örgütten farklı bir yerde çalışması durumu ile,
- Çalışmakta olduğu örgütteki başka kişi ya da gruplar ile,
- Çalışmakta olduğu örgütten farklı bir yerdeki kişi ya da gruplar ile

dört farklı şekilde karşılaştırma yapabilirler (Robbins, 2008'den aktaran Aydoğdu, 2009, s.28).

2.1.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Harold Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş kuramının temelinde, insanın göstereceği çabanın ona ödül kazandıracığı beklentisi ve o ödülü istemesi yatmaktadır. Bu bağlamda motivasyon süreci şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Eğer bireyin arzulama derecesi (yani o sonucun birey için caziplik derecesi) ve istediği sonuca ulaşması için olan beklentisi yani bekleyişi olmazsa o bireyi

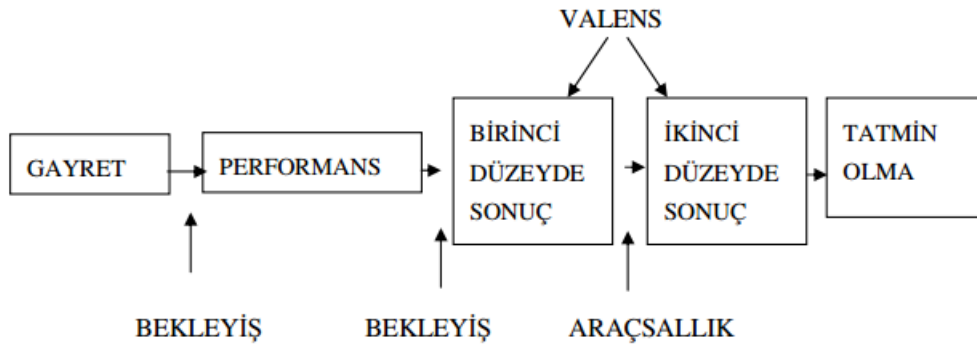
motive etmek çok güçtür (Mammadova, 2013, s.35). Başka bir deyişle bekleyiş ya da arzulama derecesinden birinin sıfır olması durumunda motivasyon oluşmaz.

Bu modelin üç ana kavramı bulunmaktadır (Gökalp, 2010, s.27):

- Valens (Arzulama Derecesi): Belli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü şiddetle arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyebilir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak düşünmek mümkündür.

- Bekleyiş: Çalışanın belirli bir çaba göstermesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşacağına olan inancını ifade eder. Bu inanç ne kadar fazla ise, göstereceği çaba da o kadar fazla olur. Bekleyiş 0 ile +1 arasında bir değer olarak ifade edilebilir.

- Araçsallık: Çalışanın performansının belli bir ödüle ya da tatmin edici bir arzuya ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınır. Çalışanın birinci düzeyde elde edeceği sonuçlar, ikinci düzey olarak adlandırılan amaçlara ulaşmak için birer araç olarak nitelendirilebilir. Çalışan gösterdiği çabanın belirli bir birinci kademe ödül ile sonuçlanacağına inanıyorsa, bu ödülün ikinci kademe sonuçlar için gerekli olduğunu düşünüyor ve her ikisini de arzu ediyorsa motive olacaktır.



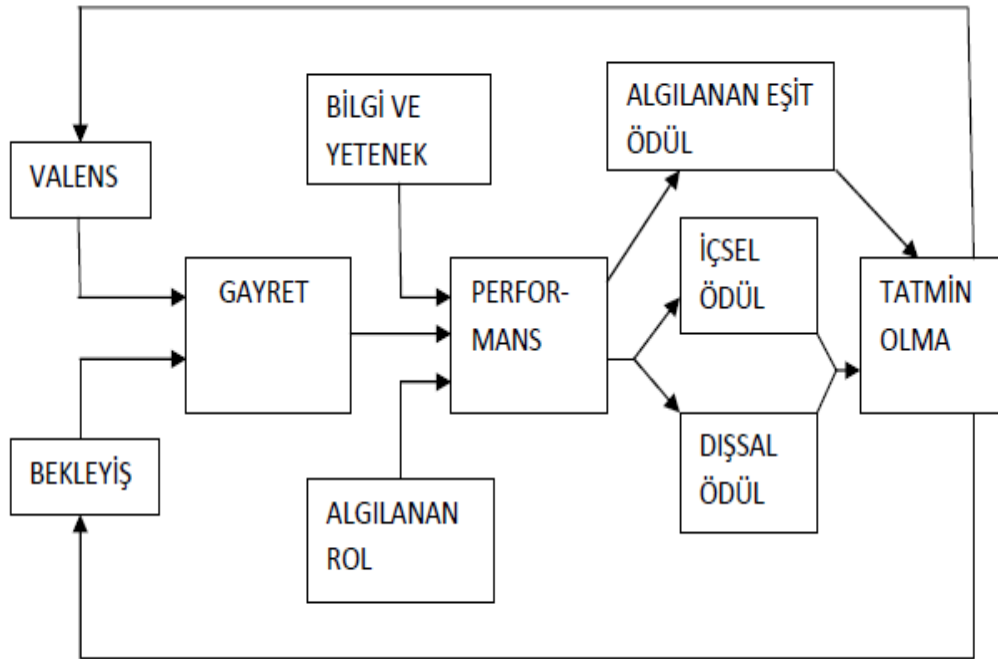
Şekil 2.2: Vroom'un motivasyon modeli (Örencik, 2007, s.62)

2.1.2.2.3 Lawler-Porter'in Bekleyiş Kuramı

Bu kuram, Vroom'un bekleyiş kuramını esas almakla beraber, bazı noktalarda kurama ilaveler yapmaktadır. Kuramın ilk bölümü Vroom'un kuramı ile aynıdır; motivasyon, valens ve bekleyiş tarafından belirlenir. Ancak Lawler-Porter'a göre,

kişinin aşırı çaba sarf etmesi her zaman aynı derecede değerli bir sonuca ulaşmayabilir. Bu sonuca ulaşması iki değişkene bağlıdır: Gerekli bilgi ve yetenek ve kişinin kendisine biçtiği rol (Mamedov, 2013, s.15).

İlk değişkene göre, kişi ne kadar çaba sarf ederse etsin, yapacağı iş için gerekli bilgi altyapısına ve yeteneğe sahip değilse sonuca ulaşması mümkün değildir. İkinci değişken ise, her çalışanın örgütteki görev ve sorumluluk alanlarını bilmesi, bu çerçevede performans göstermesi ve rol çatışmalarının engellenmesini ifade etmektedir.



Şekil 2.3: Lawler-Porter'in bekleme kuramı (Koçel, 2010, s.634)

Çalışanlar tarafından hangi ödüllerin arzulandığı, çalışanların bu ödüllere ulaşabilmek için gereken bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları ve göstermeleri gereken çabanın açıkça belirtilmesi, bu kuram tarafından vurgulanan önemli noktalardır (Gözen, 2007, s.19).

Yukarıda bahsedilen süreç ve kapsam kuramlarına ilişkin temel bilgiler Tablo 2.3'te özetlenmiştir.

Tablo 2.3: Motivasyon teorileri ve başlıca katkıları (Koçel, 2010, s.638)

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow)	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi (Herzberg)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi (McClelland)	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi (Alderfer)	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Bekleyiş Teorileri (Vroom, Lawler-Porter)	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile başarı ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptirler.
Eşitlik Teorisi (Adams)	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.

2.1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin oluşmasında, örgütün sunduğu olanakların yanı sıra, çalışanın bu olanaklardan nasıl etkileneceği ve faydalanacağı da önemli birer faktördür. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörler Bireysel ve Örgütsel olarak iki gruba ayrılır.

2.1.3.1 Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir.

2.1.3.1.1 Yaş ve Hizmet Süresi

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, yaş ve iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Yaşlı çalışanların dış etkiler karşısında motivasyonlarının gençlere göre daha zor kaybolması, kuruma olan bağlılığın artması, terfi olanakları ve ödüllerin artması iş tatmini düzeyini de arttırmaktadır (Aktay, 2010, s.17). Aynı

zamanda yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacak olması ve işi bırakmanın maliyeti çalışanları işe daha bağlı hale getirmektedir (Rowden, 2000, s.32).

Hizmet süresi ile ilgili de genel kanaat yaş ile aynıdır; çalışanların hizmet süresi arttıkça, iş doyumunun da artacağı yönündedir. Bunun sebebi, uzun süreler aynı işi yapan çalışanların, yaptıkları işi en iyi şekilde yapacak bilgi ve tecrübe seviyesine ulaşmış olmaları, çalışma ortamına azami uyum gösterebilmeleri, aynı zamanda bu süre içinde belli bir ücret seviyesi ve mevki elde etmiş olma ihtimalleridir. Genç ve tecrübesi olmayan çalışanların gerçekçi olmayan beklentileri, ücret artışı ve terfi konularındaki sabırsızlıkları iş tatminsizliği yaratacaktır. Yine de yıllar geçtikçe çalışanın beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatmin duygusunun yerini tatminsizliğe bırakacağı unutulmamalıdır (Yıldız, 2012, s.41).

2.1.3.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni iş tatmini konusunda bir faktör olmakla beraber, hangi cinsin daha çok iş tatmini duyduğu konusunda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmektedir. “Hulin ve Smith (1967), iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadır” (Aktaran:Biçer, 2005, s.47). Bu sonuç kadınların eş ve annelik rollerinin, çalışan rollerinin önüne geçmesinden ve iş hayatından üst düzey mevkiler, saygınlık vb. yerine sadece parasal beklentileri olmasından kaynaklanmaktadır (Varol, 2010, s.42).

Bazı çalışmalarda ise, kadınların işlerinden daha çok tatmin olduğu vurgulanmaktadır. Bunu nedeni kadın ve erkeklerin kişilik özelliklerinin farklı olması ya da yaptıkları işin niteliklerinin farklı olması olabilir (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s.1165).

2.1.3.1.3 Medeni Durum

Literatürde yapılan araştırmalarda, medeni hal ile iş tatmini arasındaki ilişkilere çelişkiler mevcuttur. Evli çalışanların daha mutlu ve işlerinden daha tatmin oldukları düşünülmektedir. Evli çalışanlar aile yaşamlarındaki mutluluğu ve düzeni işlerine yansıtmakta ve evlilikle birlikte işten beklentileri değişmektedir.

Böylece evlilik kişinin yaşamını düzenlediği için çalışanın işinden daha çok tatmin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Güner, 2007, s.58).

Ancak Gazioğlu ve Tansel (2006, s.1168) çalışmalarında, evli çalışanların tatmin düzeyini evli olmayanlara göre daha düşük bulmuşlardır.

2.1.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda, bu iki değişken arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalara göre, eğitim seviyesi yüksek olan kişiler, kendilerini gerçekleştirme arzusundan dolayı yüksek iş tatminine sahiptirler.

Bununla birlikte, eğitim seviyesi yüksek kişilerin işten beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma olasılığının düşük olmasından ötürü düşük iş tatminine sahip oldukları durumlar da mevcuttur (Güner, 2007, s.58). Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış is görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s.338). Aynı işleri yapanlar arasında gerçekleştirilen birçok çalışmada, çalışanların 1/3'ü civarında bir bölümünün eğitim düzeylerini yaptıkları işin gerektirdiğinden fazla bulduğu ortaya çıkmıştır. Bu da çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle yüksek eğitilmiş ve düşük gelirli çalışanların tatmini çok düşük olmaktadır (Gündoğan, 2010, s.15). Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların iş yerindeki sıradanlaşmış işler dolayısıyla bilgi, beceri ve yeteneklerini çok fazla kullanamamaları tatminsizliğe yol açarak, kişiyi çeşitli arayışlara itebilmektedir.

2.1.3.1.5 Kişilik

Çalışanların bireysel özellikleri iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her bireyin taşıdığı farklı değer yargıları, inanç, bakış açısı vardır. İş ortamında karşılaşılan farklı olaylara karşı farklı kişilik özelliklerine sahip olanlar değişik tepkiler verebilirler. Örneğin, bir çalışan aynı çalışma koşullarından tatmin olurken, başka biri tatmin olmayabilir.

Kontrol odaklılık da iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. İç ve dış kontrol odaklılık olarak iki sınıfa ayrılabilir. İç kontrol odaklı insanlar, kendi hayatlarını kontrol edebileceklerine ve kazanımlarını kendi davranışlarının belirlediğine inanırlar; böylece davranışlarının sorumluluğunu tamamıyla üstlenirler. Dış kontrol odaklı insanlar ise tamamen dış güçler tarafından kontrol edildiklerini, kazanımlarının şans eseri edindiklerini savunur ve davranışlarının sorumluluğunu almak istemezler (Aydoğdu, 2009, s.15). İç kontrol odaklı insanların, dış kontrol odaklı insanlara göre daha motive, performanslarının ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Tarver, Canada and Lim, 1999'dan aktaran Aydoğdu, 2009, s.15).

2.1.3.1.6 Zeka

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında, zekanın da bireysel faktörlerin içinde yer aldığı görülmektedir (Karıcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). Zeka kavramını Descartes “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisidir” şeklinde tanımlarken, psikolog David Wechsler ise “bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücüdür” şeklinde açıklamıştır (Özaslan, Acar ve Acar, 2009, s.99) . Zekanın duygusal boyutunu temsil eden ve “bireyin kendi hislerini ve duygularını yönetmesi ve farkında olması; hassas olması ve diğerlerini etkilemesi; kendi motivasyonunu güçlendirmesi ve motivasyonunu dengede tutması, dikkatli bir şekilde yönlendirmesi” (Kılıç ve Önen, 2009, s.131) olarak tanımlanan duygusal zeka kavramı iş tatmininde oldukça önem arz etmektedir.

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları ve örgütün yararına sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da olumlu yönde değişebilir. Carmeli ve Josman (2006) tarafından yapılan araştırmada duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.178). Benzer olarak Taşuyan, Hırlak ve Çiftçi, (2014, s.70)' de çalışmalarında iş tatmini ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

2.1.3.2 Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş tatmini ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik çok sayıda değişkenin etkisi göz ardı edilmemelidir.

2.1.3.2.1 Ücret

Ücret, iş tatminini ya da tatminsizliğini etkileyen özelliklerin başında yer alır. Çalışanın işe karşı tutumunu, örgüte sağladığını düşündüğü faydalar karşısında örgütün kendisine verdiği ücretin yeterliliği, dengeli olması ve çalışanın beklentilerini karşılayabilme derecesi belirler. Ücretin aynı seviyedeki diğer çalışanlar ile eşit olması, ücretin beklentileri karşılayabilme derecesinden daha önemlidir (Oksay, 2005, s.13.). Savery ve Luks (2001, s.102) yaptıkları çalışmada bu görüşü destekler kanıta rastlamışlardır. Yazarlar iş tatmini ile adil ücret ödendiği hissi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlar ve ücret faktörünün tatmin olmuş çalışanlar isteyen örgütler için göz ardı edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Öztürk ve Dündar (2003, s.61) da araştırmalarında, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin kurumda huzursuzluk yaratacağını belirtmişlerdir.

Ücretin önemi kişinin kariyer basamaklarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Genel kanı, ücret arttıkça iş tatmininin de artacağı yönündedir.

Ülkemizde ücret düzeyinin önemi cinsiyet, çalışma statüsü ve medeni duruma göre değişiklik göstermektedir. (Güner 2007, s.59). Bunun nedeni, erkek çalışanların, mavi yakalılarının ve evli çalışanların, ücreti hem kendilerini hem de ailelerini geçindirecek ekonomik güç olarak görmeleridir. Dolayısıyla ücretlerin düşük olması erkekleri kadınlara göre; mavi yakalıları beyaz yakalıları göre; evlileri bekarlara göre işlerinde daha tatminsiz hale getirebilmektedir.

2.1.3.2.2 İşin Yapısı

İşin niteliği en önemli tatmin faktörlerinden bir tanesidir. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olmadığından bu

durum çoğu kez tatminsizlik yaratabilmektedir. Aynı şekilde, bazı çalışanlar açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusunu vermesi de önemli tatmin faktörleridir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s.339).

İşin monoton olmaması, çalışan tarafından zevkli olarak algılanması, yaratıcılık gerektirmesi, kendini geliştirme fırsatı vermesi çalışanların tatminini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra, en önemli faktörlerden biri çalışanın zor olan işi yapması ve başarmasıdır. Eğer çalışan zihinsel olarak zor olan bir işi başarıp etraftakiler tarafından takdir ediliyorsa çok yüksek tatmin duygusuna sahip olur. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun çalışanları işe bağladığı bilinmektedir (Davran, 2014, s.25).

2.1.3.2.3 Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş tatmininde önemli bir boyuttur. Klasik bir iş ortamında çalışan, amirlerinden daha çok iş arkadaşları ile iletişime geçecek ve onlarla sosyal ortamlarda bulunacaktır. Arkadaşlarının işinde çalışana yardımcı olması, onunla olumlu ilişkiler kurması ve ihtiyacı olduğu zamanlarda destek olması çalışanda iş tatmini yaratacaktır. Eğer çalışma arkadaşları, anlaşması zor insanlarsa bu iş tatminini negatif yönde etkileyecektir.

İş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde olmak, sevilen bir yönetici ile çalışmak, işe uyumu büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği arkadaşlarla çalışmak ister. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlar ile iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla iş tatmini sağlayacak, aynı zamanda kendini çalıştığı yere daha fazla ait hissedecektir (Gökalp, 2010, s.16).

2.1.3.2.4 Yükselme Olanakları

Terfi, çalışanın örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Çalışan hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden, daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanınan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atandığında terfi etmiş olur (İşcan ve Sayın, 2010, s.200). Kişiler buldukları örgütte gelişme imkânı bulamayacaklarını düşündüklerinde verimsiz olmaya

başlayacaklardır; işe yeni başlayan bir personel önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabasının gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınacak ve bu durum da çalışanda tatminsizlik ortaya çıkaracaktır (Türkoğlu, 2011, s.24). Terfi uygulamalarının adil bir şekilde yapılması da iş tatmini ile yakından ilgilidir. Hak ettiği halde terfi alamadığını düşünen çalışanda tatminsizlik duygusu oluşacaktır.

Bazen terfi çalışanlarda ters etki de yaratabilir. Beyaz yakalı çalışanlar ya da üst düzey yöneticiler, terfiyle birlikte gelecek görev ve sorumlulukların aileleri ile geçirecekleri zamana mal olacağını düşünerek bu durumdan rahatsız olabilirler (Gökalp, 2010, s.17). Mavi yaka çalışan için terfi bir motivasyon kaynağı olabilirken, beyaz yaka çalışan için sıkıntı verici olabilir.

2.1.3.2.5 Çalışma Koşulları

Çalışanlar için işyerlerinde güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu (evlerine yakınlık), iş yerinin temizliği ve kalitesi, modern iş ekipmanları gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir.

Yukarıda belirtilen fiziksel koşulların yanı sıra, çalışma koşullarının personel üzerinde bazı psikolojik etkileri de bulunmaktadır. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri çalışanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini artıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak iş tatmini sağlanacaktır (Erdil vd., 2004, s.19).

2.1.3.2.6 Yönetim Biçimi

Yönetim tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde farklı şekilde etkili olmaktadır (Erdil vd., 2004, s.19). Bunlardan ilki katılımcılıktır. İş yerlerinde çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması, hem kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacına hitap

edecek hem de kendisine saygı duymasını sağlayacaktır. Alınan kararlara katılım sağlayan çalışan, bu kararların sonucunda gerçekleşen iyi olaylar karşısında işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygu geliştirecektir. Diğer faktör ise çalışan odaklı olmaktır. Çalışanlar ve idareciler arasında sağlıklı iletişimi ve güçlü bağlar kurulması iş tatminini arttırmaktadır.

Denetim biçimi ise iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sıkı denetim altındaki çalışanlar, sürekli kontrol edildikleri ve bireysel hareketlerinin kısıtlandığı hissine kapıldıklarında iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir; denetimci ile iyi ilişkiler geliştiren çalışanlarınsa iş tatmininde artış gözlenebilir (Çalışkan, 2005, s.11).

2.1.4 İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliğinin hem birey hem de örgüt açısından birçok getirisi ve götürüsü bulunmaktadır. Çalışma hayatındaki mutluluk kişisel yaşantıda da mutluluk getirmekte; tatminsizlik ise hem psikolojik hem fizyolojik birçok soruna neden olabilmektedir; ayrıca sadece kişinin kendisine değil örgüte de zarar vermektedir.

2.1.4.1 Birey Açısından Sonuçlar

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır.

Yaşam tatmini, kişinin bütünüyle hayatının gidişatını değerlendirmesi ve bundan mutlu olma derecesidir. İş tatmini yüksek çalışanların, genellikle yaşam tatminlerinin de olumlu etkilendiği ortaya konmaktadır. “İş” bireyin hayatının önemli bir parçası olduğundan bu beklenen bir sonuçtur ve yapılan araştırmalarda yaşam tatmini, işteki tatminin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Gözen, 2007, s.71). Kişinin iş hayatında deneyimlediği olumlu ve olumsuz olayların iş dışı hayata yansıtılması olarak adlandırılan aktarma teoremi, iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi başarılı bir şekilde ifade etmektedir (Gündoğan, 2010, s.48). İş yaşamındaki olumlu gelişmeler kişinin rahatlamasına ve neşelenmesine neden

olurken, iş rutininden bunalan birey de özel hayatında tüm enerjisini yitirdiği hissine kapılacaktır.

İş tatmininin birey üzerindeki bir diğer etkisi de yarattığı psikolojik etkenler ve stres olarak sıralanabilir. Psikolojik sıkıntıların fizyolojik etkilere de neden olduğu düşünüldüğünde ruh ve beden sağlığı olarak adlandırmak da yanlış olmayacaktır. Stres genellikle olumsuz bir durum olarak algılanmasına karşın hem olumlu hem olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir (Soydan, 2011, s.23). Ücret alınmadan uzun saatler fazla mesai yapılması, yönetici baskısı gibi nedenler olumsuz sonuçlar doğurabilecekken, bireyde stres yaratan bir işin tamamlanması da kişide rahatlama ve başarıya duygusu oluşturacaktır. Bunun yanı sıra “Uzun süreli stresli çalışma ortamına maruz kalındığında fiziksel ve duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve üretkenlikte azalma” ile kendini belli eden tükenmişlik sendromu da iş tatminsizliğinin bir diğer sonucudur (Ünal vd., 2001, 114).

Psikolojik tatminsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel davranışlardan biri de saldırganlıktır. Bireyin önüne çıkan engelleri normal yollardan değil, zor kullanarak ortadan kaldırma çabasıdır. Saldırganlık dışarıya yönelik harekettir; kişiye ya da bir nesneye sözlü ya da fiziksel müdahale şeklinde ortaya çıkabilir (Sevimli ve İşcan, 2005, 59). Yabancılaşma da psikolojik etkenler arasında ele alınabilecek bir konudur. Örgütte alınan kararlarda söz sahibi olmayan, örgüte ve örgütün amaçlarına hiçbir katkı sağlamadığını düşünen bir çalışan, örgüte yabancılaşma yolunda olan çalışandır. Çalışan yaptığı işte fiziksel gücüyle beraber zihinsel gücünün de önemsendiğini hissederse yabancılaşma duygusundan kurtulacak ve yaptığı iş anlam kazanmaya başlayacaktır. Alınan kararların çalışanlara anlatılması, çalışanların sorunlarının ciddi biçimde ele alınması ve çözümlenmesiyle birlikte yabancılaşma tamamen ortadan kalkacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.59).

İş tatmininin birey üzerindeki sonuçları ile ilgili değinilmesi gereken diğer bir konu ise performanstır. İş tatmini ve performans ilişkisi incelendiğinde 3 görüş ön plana çıkmaktadır (Gür, 2006, s.155): Tatmin performansa neden olur, Performans tatmine neden olur ve Ödül hem tatmine hem performansa neden olur. Birinci görüşe göre iş tatmini performansa etki eden önemli faktörler arasındadır ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı bilinmektedir. İkinci görüşe göre yüksek performans iş tatmini sağlamaktadır. Yönetici en başta iş tatmini yerine yüksek performans sağlamaya odaklanırsa daha iyi sonuçlar elde edebilir; yüksek performans sonucu

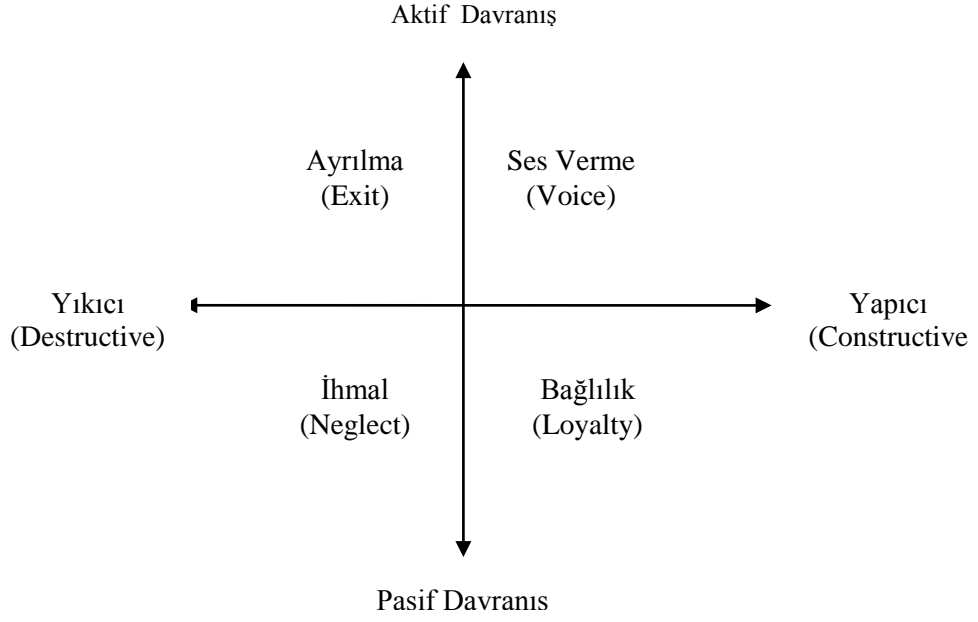
elde edilen ödül iş tatmini sağlayacaktır. Üçüncü görüşe göre ise ödül hem performansı hem iş tatmini seviyesini etkilemektedir.

2.1.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar

Şüphesiz iş tatminsizliğinin örgüt-işveren açısından yarattığı en büyük sıkıntı devamsızlık-geç gelme davranışı, işten ayrılma niyeti ve personel devir oranındaki artıştır. Bunun yanında verimsiz çalışma, hatalı kararlar alma ve hatalı iş yapma, iş kazalarına neden olma hatta hizmet kalitesinde ve müşteri memnuniyetinde düşüş gibi birden fazla sonucu da beraberinde getirmektedir.

Devamsızlık, mazereti olup olmamasına bakmaksızın çalışanın işinden ayrı kalması durumudur. Yapılan çalışmaların birçoğunda, hastalık, doğum, ölüm gibi zorunlu halleri de içeren genel devamsızlık ile isteyerek yapılan devamsızlıklar ayrı ayrı incelenmiş, gönüllü olarak işe devam etmemenin iş tatmini ile daha sıkı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Geçerli bir neden olmadığı halde işe geç gelme ya da işten erken ayrılma davranışı da devamsızlığın bir çeşididir. İş tatminsizliği olan çalışanların devamsızlık davranışı genellikle planlı değildir ancak devamsızlık yapılabilecek koşullar oluştuğunda diğer çalışanlara göre devamsızlığı tercih ettikleri bilinmektedir (Gür, 2006, s.168).

Bu davranışların devamı olarak tatminsizliğin artması, çalışanın işinden vazgeçip başka fırsatlar aramasına neden olacaktır. İşten ayrılma niyetinin altında ekonomik koşullar, alternatif iş olanakları, kişisel yeteneğe olan güven gibi nedenlerin etkisi olsa da, çalışmalar işinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Karaca, 2001, s.77). Ödüller, takdir, ücret artışı ve terfi olanakları örgütte kalma isteğini arttıran faktörlerdir. Çalışanların bu noktada tatminsizliklerini ortaya koyma şekilleri değişkenlik gösterebilir (Karaca, 2001, s.77):



Şekil 2.4: Tatminsizlik belirtileri (Karaca, 2001, s.78)

İşten Ayrılma: Bu davranış işten ayrılma ve en az eski işi kadar iyi koşullarda bir iş arama davranışıdır.

Ses Getirme: Aktif ve yapıcı bir biçimde işleri yoluna koyma çabasını ifade eder.

Bağlılık: Pasif davranarak iyimser düşünceye sahip olma ve işlerin iyileşmesini bekleme, örgüte güvenme durumudur.

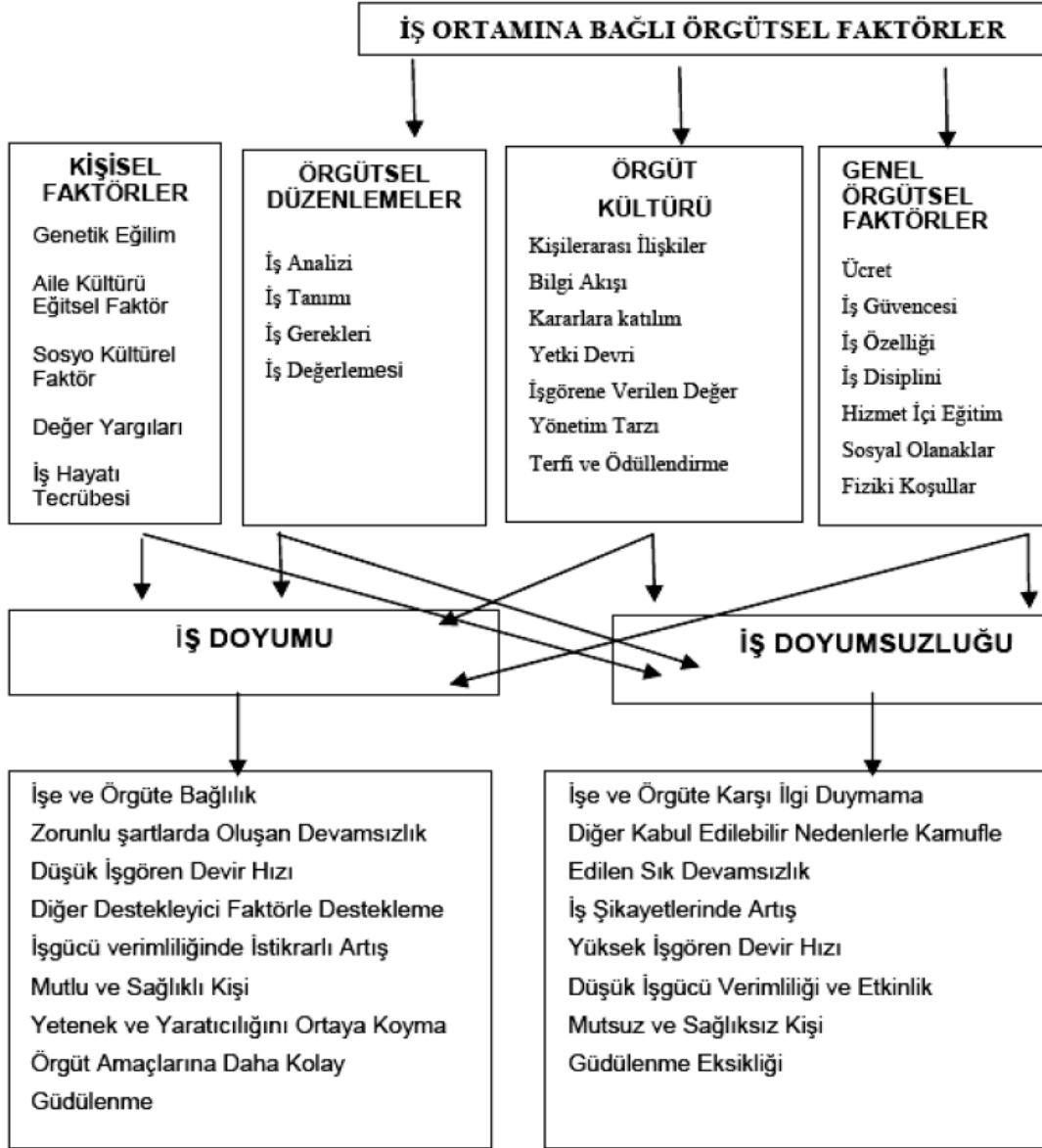
İhmal: Devamsızlık, verimsiz çalışma gibi pasif tepkilerle şartların kötüleşmesine katkıda bulunma davranışıdır.

İşten ayrılma davranışı işveren açısından personel devir oranındaki artış olarak ortaya çıkar. Özellikle deneyimli personelin işten ayrılması, ayrılan personele yapılan yatırımın kaybedilmesinin yanından işverene seçme, işe alma, eğitim gibi birçok masraf yükleyecek; yeni çalışanın işe alışması için geçecek zamanda verimlilik kayıplarına neden olacak ve geride kalan personel üzerinde psikolojik baskı yaratacaktır (Oksay, 2011, s.37). Robbins araştırmalarında, iş tatmini ile personel devir oranı arasında; iş tatmini ile devamsızlık arasındakinden daha kuvvetli bir ilişki bulmuştur (Mamaedov, 2013, s.31). Birbirinin devamı şeklinde gelişen bu sürece bakıldığında, örgütte yönetsel anlamda yapılan harcamaların çoğunun personel devir oranını azaltma amacı güttüğü söylenebilir.

1924-1932 yılları arasında iş tatmini ve verimlilik hakkında yapılan Hawthorne araştırmaları, bu ikisi arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak zaman içinde araştırmalar çoğaldıkça iş tatmini ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Gündoğan, 2010, s.58). Ayrıca iş tatmininin mi verimliliğe yol ağtığı yoksa verimliliğin mi iş tatminini doğurduğu hususunda çeşitli tartişmalar bulmaktadır (Gözen, 2007, s.70).

Tatminsizliğin önemli sonuçlarından biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi yoğunlaşamaması işte ve aldığı kararlarda hata yapmasına neden olur. Hata yapma, hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak israfına neden olabilir (Davran, 2014, s.60). “Ayrıca iş tatminsizliği sonucu işte uyumu sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş çalışanların yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tutmaktadır” (Gür, 2006, s.169).

Schneider ve Bowen (1985) ise farklı bir bakış açısı ile çalışanların yüksek iş tatmini sağladıklarını söyledikleri durumlarda müşterielerin daha yüksek hizmet kalitesi elde ettiklerini ortaya koymuştur (Aktaran: Oksay, 2011, s.37). İş tatminsizliğinin özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimde olan çalışanların hizmet kalitesinde bir düşüşe yol ağtığı belirtilmektedir. Buna göre, çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları sürece bire bir iletişim kurdukları müşteriilere hizmet ederken kasıtlı veya kasıtsız olarak negatif davranacak, bu da çalıştıkları işletmenin hizmet kalitesini düşürecektir (Soydan, 2011, s.25).



Şekil 2.5: İş tatmini ile ilgili neden sonuç ilişkisi (Akıncı, 2002, s.6)

Şekil 2.5'te iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002, s.6).

2.2 Örgütsel Bağlılık

Yönetim fonksiyonlarının önemli bir ayağı olan ve “Örgüt” adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetimlerin üzerinde en fazla durulan alanı olmuştur. Örgüt “iş ile iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir. Farklı birçok tanımlamanın yanı sıra daha geniş bir ifade ile ise; “Belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik, birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapılanma olarak da tarif edilebilir” (Türkoğlu, 2011, s.30).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin çalışanın niteliğidir. Bu durumda nitelikli çalışanın örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s.6).

2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki verimlilikleri ve örgütten ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son zamanlarda oldukça önem kazanmış, çok sayıda araştırmaya neden olmuştur. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Çilkara, 2009, s.3).

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçülmesi noktasında ortak bir fikir birliği olmamasına (Giauque vd., 2014, s.209) karşın; kavram ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.6). Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday ,Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990)'dir. Yapılan birçok yeni araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç, 2009, s.202).

Porter vd. (1973, s.3) örgütsel bağlılığı bir kişinin bir organizasyona olan katılımının ve kendini bu organizasyonla özdeşleştirmesinin gücü olarak tanımlamışlardır. Buna göre örgütsel bağlılık en az şu üç faktörle şekillenir: 1) organizasyonun amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç ve katılım, 2) örgüt için gönüllü olarak kayda değer bir çaba sarf etme ve 3) örgüte üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir arzu.

Mowday vd. (1979; s. 225) birçok örgütsel bağlılık tanımı yapıldığını ve bu tanımların çoğunda “davranış (behaviour)” ve “tutum (attitude)” kavramları üzerine odaklanıldığını vurgulamıştır.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın, “bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum” boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği “özdeşleşme” boyutu ile bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan “içselleşme” boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir” (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493'dan aktaran Dilek, 2005, s.31-32)

Allen ve Meyer'e göre (1996, s.252) örgütsel bağlılık “genel olarak çalışan ve örgütü arasında, çalışanın örgütünü gönüllü olarak terk etmesini daha az olası kılacak psikolojik bir bağdır”. Allen ve Meyer'in (1997) yaptığı bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır” (Aktaran: Tolay vd., 2012, s.452). Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment) olarak üç alt boyutta incelenebilir (Allen ve Meyer, 1990, s.3).

Chhabra (2013, s.27) ise örgütsel bağlılığı, “bir çalışanın örgütsel hedef ve değerlere olan inancı, örgüt adına çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün başarılı olabilmesi için çalışanın gösterdiği ilgi, örgütsel değerlere duyulan inanç, sadakat duygusuyla örgütün ya da grubun amaçlarının benimsenmesi ve içselleştirilmesiyle ifade edilebilecek psikolojik bir anlam taşımaktadır. Eğer çalışanın algıları işe devam etme yönündeyse, örgütün amaçlarını benimsemişse ve çalıştığı işyerine olan hisleri,

duyguları olumlu yönde ise çalışan örgüte bağlanmış demektir ve artık örgüt ile çalışan arasında psikolojik bir bağ oluşmuştur (İmamoğlu, 2011, s.11).

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Örücü vd., 2010, s.4).

Çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça; örgüt hem personel devir oranının azalması hem de performansın artması nedeniyle yarar sağlayacaktır; bu bağlamda çalışanın bağlılığı genellikle hem örgüt hem de birey açısından olumlu unsurlar taşımaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen “insan kaynağı”nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içine girmesi gerekmektedir (Doğan, 2008, s.6).

2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılacak sınıflandırmalar: “Tutumsal yaklaşım/Davranışsal yaklaşım” ya da “Tek boyutlu yaklaşım/Çok boyutlu yaklaşım” gibi değişik bakış açıları ile karşımıza çıkmaktadır. Tutumsal yaklaşımda örgüt çalışan için önemlidir; çalışan örgütle kendini özdeşleştirmiştir ve örgütün amacına ulaşması için güdülenmiştir. Davranışsal yaklaşımda ise çalışan kendi davranışı sonucu örgüte bağlanmıştır; örgütteki yaşanmışlıkları onu örgüte bağlı kalmaya iter (Uğurlu, 2009, s.98). Tüm bu sınıflandırmaların ortak özelliğinin, çalışanın örgüte olan bağlılığını tanımlayarak, bu bağlılığın boyutlarını belirlemek olduğu söylenebilir (İmamoğlu, 2011, s.16).

Çalışmada bu tür bir sınıflandırmaya gidilmeyerek, bugüne kadar yapılan çoğu araştırmaya temel oluşturmuş olan ana yaklaşımlara yer verilecek, bu çalışmada kullanılan Allen-Meyer sınıflandırmasına ağırlık verilecektir.

2.2.2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yaklaşma biçimlerine göre üçe ayırmaktadır: Ahlaki açıdan yakınlaşma (pozitif, moral bağlılık), çıkara dayalı yakınlaşma (nötr-hesapçı bağlılık) ve yabancılaştırıcı yakınlaşma (Çöp, 2008, s.40).

Ahlak bağlılığı örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmeye dayanır; örgüte olumlu bir yöneliş içerir. Örgütün amacı ve yaptığı iş kişi için değerlidir ve bunun için çalışmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, çalışan ve örgütü arasındaki çıkar ilişkisini temel alan, duygusal bağlılık ve özdeşleşmenin az olduğu, çalışma anlaşmasının gereği olarak ortaya çıkan bağlılıktır. Çalışan örgüte katkısı oranında karşılığını alır; örgütle ilişkisi adil değiş-tokuş üzerine kuruludur. (Çöp, 2008, s.41). Yabancılaştırıcı bağlılık ise bu sınıflandırmanın negatif boyutunu oluşturur; kişi bir hapisanede ya da ordudaymış gibi örgütte kalmaya mecbur bırakılmıştır ve davranışları sınırlandırılmıştır (Alper, 2007, s.32). Kişi psikolojik olarak örgüte hiçbir yakınlık duymamakla birlikte örgüt üyeliğini sürdürmektedir.

2.2.2.2 Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, bireyi kişilik sisteminden sosyal sisteme bağlayan temel hususları kapsayacak şekilde üç bağlılıktan bahsetmiştir: Devama yönelik bağlılık (cognitive-continuance commitment), kenetlenme bağlılığı (cathectic-cohesioncommitment) ve kontrol bağlılığı (evaluative-control commitment). Devam bağlılığı sosyal rollerle, kenetlenme bağlılığı sosyal ilişkilerle, kontrol bağlılığı ise bireyi ahlaki olarak bazı zorunluluklar altında bırakan normlarla ilgilidir. (Kanter, 1968, s.501).

Bu bağlılık türlerinin farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın yoğun olarak görüldüğü örgütlerde çalışanların örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek, kenetlenme bağlılığının yoğun olduğu örgütlerde tehdit ve tehlikelere karşı, örgütün kendini savunma gücü daha yüksek, kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde örgüt ve çalışan arasındaki değer ve normların uyumluluğu daha yüksektir. Kanter'e göre, organizasyonların, çalışan bağlılığı için üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Çilkara, 2009, s.8).

2.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan şey ise çalışanın örgütü ile özdeşleşmesidir. O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir(Uğurlu, 2009, s.100).

Uyum boyutunda temel amaç belli ödüllere ulaşmaktır; birey belli kazanımlar elde etmek ya da ceza almamak üzere davranışlarını belirler. Özdeşleşme boyutu diğer kişi ya da gruplarla yakın ilişki kurmaya dayalıdır; birey kendini bu şekilde ifade ederek örgütle hem bilişsel hem duygusal olarak özdeşleşir, kurumuyla gurur duyar. İçselleştirme ise tamamen kişisel değerler ve örgütsel değer arasındaki uyuma ile ortaya çıkar (Kılıçaslan, 2010, s.90).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (İmamoğlu, 2011, s.17).

2.2.2.4 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “ Çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik durum” olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul gören ve kullanılan sınıflandırma Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer 1984 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı iki boyutta tanımlamış (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı), 1990 yılında yaptıkları çalışmada ise bu iki boyuta normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu bir yapı ortaya çıkarmışlardır (Yılmaz ve Akgül, 2014, s.24).

Duygusal Bağlılık (Değer Bağlılığı): Duygusal bağlılık bireyin örgütle duygusal bağ kurması, kendini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgüte katılımını ifade eder. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, o işletmede “sadece öyle istedikleri için” kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Bireyin çalıştığı örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyması, çalışanın kendi isteği ile kuruluşta çalışması olarak tanımlanır ve en iyi bağlılık çeşididir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmelerde talep edilen, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Duygusal

bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımın gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu (Çöp, 2008, s.44).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığın öncüllerini şu şekilde sıralamışlardır (Meyer ve Allen, 1991, s.69): Kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle alakalı özellikler ve iş deneyimleri.

Örgütler çalışanlarına iyi davrandıklarında çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları yükselir. Örgütlerde duygusal bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların örgütlerinden beklentilerinin karşılanması düzeyi ve amaçlarını gerçekleştirmelerine izin verilmesi imkanları ile doğru orantılı olarak gelişir. Denilebilir ki; duygusal bağlılığın gelişmesi çalışanların örgütleriyle uyumlu çalışmalarına, örgütlerin çalışan beklentilerine cevap vermesine ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesine bağlıdır (Uğurlu, 2009, s.103).

Duygusal bağlılık yöneticilerin adaletsiz ve güvensiz davranışlarından, örgütsel değişim sürecinden etkilenmektedir. Araştırmalarda duygusal bağlılığın iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans gibi birçok değişkeni etkilemekte ve onlardan etkilenmekte olduğu görülmüştür.

Devam Bağlılığı (Zorunluluk Bağlılığı): Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olunması ile alakalıdır. Örgüte öncelikli olarak devam bağlılığı ile bağlı olan çalışanlar, o işletmede “ihtiyacı” oldukları için kalmaktadırlar (Meryer ve Allen, 1991, s.67). Devam bağlılığı iki ayrı olgunun sonucu olabilir: Yatırımlar ve alternatifler.

Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılık durumunda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devam bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Doğan, 2008, s.13).

Bu bağıllık türünde çalışan sadece kendi getirileri üzerinden örgütte kalıp kalmama kararı verir. Örgütte kalmaya devam etmesi, o örgütteki yatırımları toplamı ve(örneğin kıdem tazminatı, terfi ve ücret artışı imkanları), örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetle (yeni işinde alacağı ücretin karşılaştırılması, iş bulamama riski) ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar kendileri için alternatif iş olanaklarının az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işyerlerine bağıllıkları daha yüksek olacaktır; aynı şekilde çalışan tüm beklentilerini karşılayacak bir alternatif bulduğu anda örgütten ayrılma eğiliminde olacaktır.

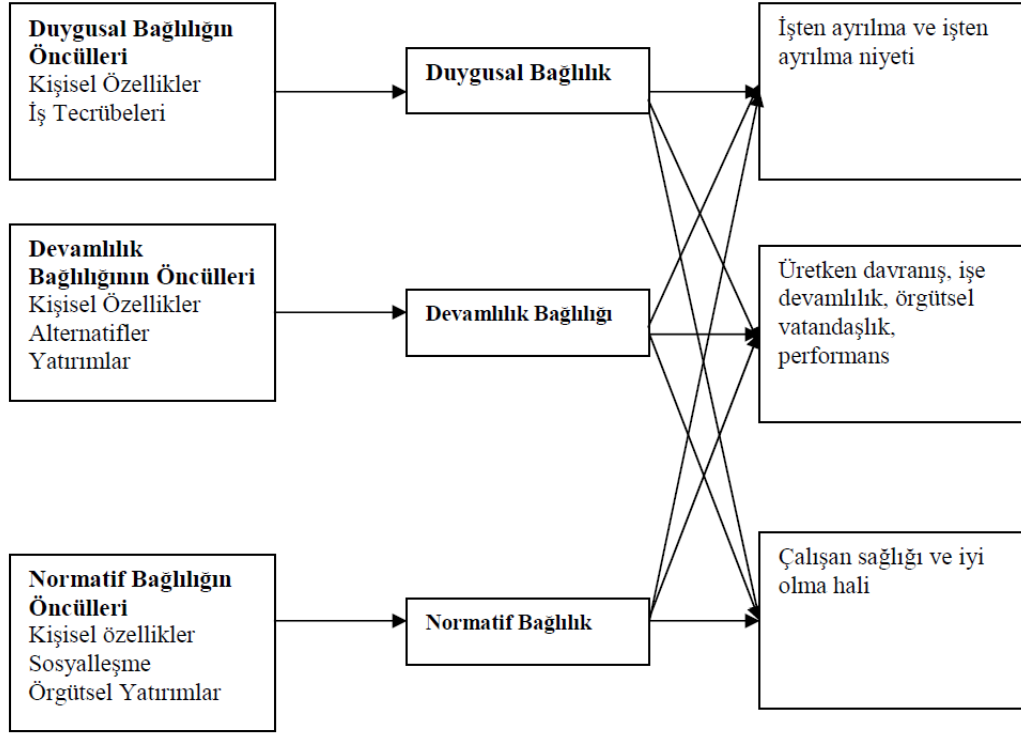
Eğitim ve tecrübe yatırımları yetersiz ve geçersiz, işi bırakma, para, statü ve iş güvencesi yatırımları güçlü olan çalışanlar genellikle yüksek devam bağıllığı gösterir (Berber, 2008, s.35).

Normatif Bağıllık (Ahlak Bağıllığı): Normatif bağıllık, işe devam etmede bir zorunluluk hissetmekle alakalıdır. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütte “kalmaları gerektiğini” düşündükleri için çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Çalışanın örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inandığı için oluşan bağıllıktır; ahlaki değerleri ve inançları içermekte olup örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanır.

Allen ve Meyer üç boyutlu bağıllık modelini oluşturduktan sonra modeli tekrar ele alan araştırmacılar, duygusal bağıllıkla normatif bağıllığın ayrı boyutlar olup olmadığı konusunda fikir ayrılıkları yaşasalar da, doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda bu iki boyutun birbirinden ayrılmış olduğu ortaya çıkmıştır; yine de bu iki boyut arasındaki korelasyon genellikle yüksek çıkmaktadır (Berber, 2008, s.32).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağıllığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştirdiği bir bağıllık modelidir. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan bireylerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Alper, 2007, s.36).

Normatif bağlılık bir sadakat ve borçlu hissetme (yükümlülük) göstergesidir; işveren çalışanı çok ihtiyacı olduğu bir zamanda işe almış, bazı hatalarını görmezden gelmiş, eğitimini tamamlamasına/yükseltmesine yardım etmiş ya da kendisine ve ailesine geniş sosyal imkanlar sunmuş olabilir. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar örgütsel açıdan gerekli görülen davranışlar istenildiğinde bu davranışları yerine getirme konusunda daha isteklidirler.



Şekil 2.6: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: öncülleri ve çıktıları (Kılıçaslan, 2010, s.94)

2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel durumu etkilediği gibi birçok faktörden de etkilenmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri genel anlamda bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üçe ayırdıkları görülmektedir.

Örgüt içi iletişim, iş tatmini, yönetim biçimi, güven, adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, görev ve sorumluluklar, iş stresi, örgütsel destek, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatı çalışanların beklentilerinin altında gerçekleştiğinde örgütsel bağlılık duyguları

zayıflamaktadır; örgütsel bağlılığın zayıf olması ise bireysel ve örgütsel performansın düşmesi, işten ayrılma ve işe devamsızlık oranının artması, bilginin kötüye kullanılması ve paylaşılmaması, değişime direniş, örgütsel güvensizlik ortamının oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanamaması, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, örgütsel sisteme yabancılaşma ve örgüt içi mobing davranışlarının oluşmasına zemin hazırlar (İmamoğlu, 2011, s.22).

2.2.3.1 Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler çalışanın örgüt bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin; cinsiyet, çalışma süresi, yaş gibi faktörler örgütten elde edilecek kazanımları belirlemekte; bu kazanımlar da çalışanların örgütsel bağlılıklarının derecesi üzerinde farklılıklar oluşturabilmektedir.

2.2.3.1.1 Yaş ve Hizmet Süresi

Çalışanların yaş ve hizmet süresi değişkenleri aynı yönlü etkilere sahip olduğundan genellikle birlikte değerlendirilir. Yaş ve hizmet süresinin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili genel kanı yaş ilerledikçe bağlılığın arttığı yönündedir.

Rowden (2000) çalışmasında, yaş ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuş, ileriki yaşlarda iş bulma olanaklarının azalacağı ve ayrılmanın maliyetinin işte kalma maliyetinden daha yüksek olacağını fark ettikleri için bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının artacağını belirtmiştir (Rowden, 2000, s.32-33). “Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler” (Gündoğan, 2010, s.87). Genç çalışanlar ise örgütte fazla yatırımları olmamasından olayı daha düşük bağlılık göstermektedirler.

“Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür” (Davran, 2014, s.95):

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

2.2.3.1.2 Cinsiyet

Araştırmalar sonucunda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair birbirinden farklı sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek ücretle ve iyi pozisyonlarda çalışmaları ve kadınların ev hanımı-anne rollerinin çalıştıkları işletmeye göre ön sırada olması nedeniyle, erkeklerin örgüte daha bağlı olduğu görülmüştür. Başka bir araştırma, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıklarını, fakat bunun genelde devam bağlılığı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çilkara, 2009, s.14-15). Kadınlarda yüksek bağlılık görülmesinin bir başka sebebi de, kadınların örgüte girebilmek için daha fazla çaba göstermeleri (Doğan, 2008, s.20) ya da kadın çalışanların daha çok ayrımcılığa maruz kalmaları (Mammadova, 2013, s.80) olabilir.

2.2.3.1.3 Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır; bu çalışmalarda da çalışanın medeni durumu ile çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık arasında zayıf da olsa bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buna neden olarak, evli çalışanların genelde bekâr olanlara göre daha fazla maddi sorumluluklar üstlenmeleri söylenebilir. Zira evli olan çalışanlar kendi geçimlerini sağlamakla beraber, aynı çatı altında yaşamakta oldukları diğer kişilerin de geçimini sağlamak gibi bir yükümlülüğe sahiptirler (Varol, 2010, s.19). Yeni bir iş teklifi karşısında bekar çalışanlar, evli çalışanlardan daha cesur ve girişken davranabilirler.

Başka bir araştırma ise evli erkeklerin, evli kadınlardan daha yüksek bağlılığa sahip olduğunu göstermiş, bunun nedenini ise çalışıyor olmanın kadınların iş yükü ve

sorumluluklarını arttırırken örgütsel bağlılıklarını düşürmesi olarak açıklamıştır (Cengiz, 2001, s.53).

2.2.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentiler yükselmektedir. “İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, sosyal ve ekonomik koşullar elverdiği sürece daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükseltmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır” (Konuk, 2006, s.74). Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylene de bu ilişki daha karmaşık olabilir; çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgüte olan bağlılıkları tüm bu beklentilerin karşılandığı oranda artmakta ya da azalmaktadır (Çetin, 2011, s.64). Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar daha fazla iş alternatifine sahip olduklarından, karşılanamayan beklentiler neticesinde iş değiştirme eğiliminde olabilirler.

Bazı araştırmalara göre ise, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, bağımsız karar verme ve uygulama olanağı arttığından, monotonluk ve bıkkınlık durumları ortadan kalkarak çalışanların işi benimsemeleri daha kolay olmakta, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıklar azalmaktadır (Gözen, 2007, s.57).

2.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Ücret, işin yapısı, yönetim biçimi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ekip çalışması, rol belirsizliği ve ödüllendirme sistemi gibi örgütsel faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

2.2.3.2.1 Ücret

Bir işte çalışanların bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de ücrettir. Çalışanların aldıkları ücretin düzeyi kadar, örgütteki ücret dağılımının ne kadar adaletli olduğu da oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütün ücret politikalarını ne kadar adaletli ve dengeli algırlar ise, örgütsel bağlılıkları o derece yükselir (Demirgil, 2008, s.59).

Ücret politikasını belirlerken, sadece örgüt içindeki dengeleri değil, piyasadaki ücret seviyelerini de göz önünde bulundurmak gerekir. Ayrıca çalışmalar karşılığında çalışana verilen ödül, prim gibi çıktılar da örgütsel bağlılığı yükseltecektir. Bu temelde kurgulanacak olan sağlam bir performans değerlendirme ve prim sistemi örgüte olan bağlılığı da arttıracaktır (Güner, 2007, s.20).

2.2.3.2.2 İşin Yapısı

İşin yapısında, monotonluk, motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, işin konusunu benimseme, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Bu açıdan bakıldığında iş zenginleştirme ve iş rotasyonu kavramları akla gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışanın kendi işi ile ilgili tüm süreçlerde planlama, karar verme, değişiklik ve denetleme yapabilmesi için yetki ve sorumluluk vermektir. Çalışanın işi üzerinde bu şekilde bir kontrol mekanizmasına sahip olması bağlılığını arttırabilir (Kılıçaslan, 2010, s.114). İş rotasyonu ise çalışana farklı görevlere yönlendirme, yaptığı işin kapsamını genişletme şeklinde gerçekleşir. Bu şekilde çalışan monotonluktan kurtarılarak bağlılığının artması sağlanabilir (Mammadova, 2013, s.85).

Yapılması gereken işin güçlüğü ve zorluğu da, çalışanda o işin üstesinden gelme isteği uyandıracak ve işe meydan okuma güdüsünü ortaya çıkartacaktır. Çalışanlar, örgüt içinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Bu da örgütsel bağlılıklarını arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendini sürekli yenilemek, geliştirmek isteyen bir çalışana tekdüze ve kolay bir işin verilmesi, o çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltıcı bir unsur olabilmektedir (Güner, 2007, s.21).

2.2.3.2.3 Yönetim Biçimi

Çalışanların davranışlarına yön veren bir değişken olan yönetici tutum ve davranışları, işgörenlerin performansları yanında örgüte olan bağlılıklarına da etki etmektedir. Yapılan bir çalışmada özellikle destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla aynı yönlü güçlü ilişkileri olduğu bulunmuştur (Çetin, 2011, s.66). Örgütlerin çalışanlardan beklentisi olduğu gibi, çalışanların da örgütlerinden beklentisi vardır; lider çalışanına ne kadar destek verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlı davranırsa çalışmada bağlılık yaratma imkanı elde eder.

“Yönetim biçimi, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokrat yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir” (Demirgil, 2008, s.59). Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne kadar baskıcı ve kontrolcü olursa, çalışanların kendilerini ifade etmesi ve yeni fikirler ortaya atması da o kadar baskılanacaktır.

2.2.3.2.4 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Konuk, 2006, s.76). Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir. Örgüt üyelerinin bu kültür çerçevesinde iletişimlerinde kullandıkları ortak dil ve tavır, yüksek ürün kalitesi ve yüksek verim gibi çevreye karşı oluşturulan imaj vb. bazı faktörler örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır (Gözen, 2007, s.60).

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu örgütün bir parçası olma isteğini artırır; çalışanlar örgüt kültürünü benimser ve onun bir parçası olur. Böylece örgütün kendisinden beklentilerini yerine getirmek için sorumluluk duygusuyla da hareket eder (Gündoğan, 2010, s.101).

2.2.3.2.5 Örgütsel Adalet

“Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır” (Demirgil, 2008, s.60). Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur; bu kazanç ve hakları diğer çalışanlarıkiyle mukayese ederler. İkincisi olan prosedürel adalet ise karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır (ücret seviyelerinin neye göre belirlendiği gibi). Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır.

Bunların dışında yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Varol, 2010, s.23).

2.2.3.2.6 Takım Çalışması

Örgüt içinde takım çalışmalarına yer vermek, örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde takımlar organize etmek ve çalışanlar arasında işlerin paylaşıldığı duygusunu oluşturmak, çalışanların birbirine güvenmelerini ve birbirlerinin kişisel özelliklerine saygı duymalarını sağlayacaktır (Cengiz, 2001, s.63). “Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük de örgütteki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar” (Dağdeviren Gözen, 2007, s. 66). .

Takım çalışmasının hem işveren hem çalışan açısından faydaları bulunmaktadır. Takım çalışması çalışanlarda karar verme yetkisinin artmasından dolayı ciddi bir iş tatmini ve bağlılık yaratmaktadır; bu da işverene yüksek kalite ve düşük personel devir oranı olarak geri dönmektedir (Konuk, 2006 s.77).

2.2.3.2.7 Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Rol, başkalarının bir çalışandan beklediği ve istediği işlem ve eylemlerdir. Rolün görevden ayrılan temel yönleri şoyledir: Rol için yapılan işlem ve eylemlerin bazıları çalışanın görevi ile ilgili olmayabilir; çalışandan rol bekleyenler kendi üstlerinden başkası da olabilir. Oysa görev için yapılan işlem ve eylemlerin tümü, örgütün amaçları içindir. Bu işlem ve eylemlerin yapılması da yasal belgelere dayalı olarak çalışanın üstleri tarafından istenir (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 49)

Rol stres kaynakları literatürde rol belirsizliği ve rol atışması olarak iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Rizzo vd. (1970)'ne göre rol belirsizliği çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin neler olduğunun açık olmadığı durumu, rol atışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder . Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol atışması algılaması yüksekse çalışanlarda strese neden olur. Bu da örgütte birçok çıktıyı etkileyebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilir. (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 100). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının birbirine benzer olarak, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz anlamda etkili olduğu konusunda araştırmacılar görüş birliği içerisindedirler (Basım, Erkenekli ve şeşen, 2010, s. 151).

2.2.3.2.8 Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemi; örgütün çalışanlarını, katkıları, yetenekleri, becerileri ve piyasa değerleriyle uyumlu olarak ödüllendirmek için kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardan oluşmaktadır. Esas itibariyle ödül sistemi örgütler tarafından; doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için, katılımından dolayı en iyiyi takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek; çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive edebilmek için devam ettirilmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s. 73-74). Ancak dl denince sadece maddi düşünmek gerekir. Prim, terfi gibi maddi unsurlar yanında manevi unsurlarla ödüllendirilme yararlı olabilir (Demir, Usta ve Okan, 2008, s.139). Çalışanlara sunulacak adil bir ödüllendirme sisteminin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olacağı muhakkaktır.

2.2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sadece kişisel ve örgütsel faktörlerden oluşmamaktadır. Örgüt dışı faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir.

2.2.3.3.1 Alternatif İş Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör alternatif iş olanaklarıdır. İş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını söylemek mümkündür (Davran, 2014, s.105-106).

Düşük bir ücretle işe başlayan bir kişi, eğer başka bir iş alternatifi yoksa örgütüne daha yüksek bağlılık gösterecektir. Yüksek ücretle işe başlayanlar içinse alternatifler zaten çok önemli olmayacak ve aynı bağlılığı göstereceklerdir (Karaca, 2001, s.72). Alternatif iş imkanı olmasına rağmen örgüt üyeliğini devam ettiren çalışanın bağlılığı, alternatifi olmadığı için örgütte kalmaya devam eden çalışanın bağlılığından daha etkili ve yüksektir.

2.2.3.3.2 Profesyonellik

Bu kavram, mesleki bağlılık ile ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, "bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurar, sosyal sorumluluk taşırlar, kendi kurallarına inanırlar ve özerklik talebinde bulunurlar" (Cengiz, 2001, s.14).

Profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair iki ayrı görüş bulunmaktadır. İlk görüş profesyonellerde mesleki bağlılığın daha güçlü olmasından dolayı örgütsel bağlılık yaratmanın daha zor olduğu yönündedir. Diğer görüşe göre ise, profesyonellerin bağlı olduğu örgüt, kendisinin mesleki amaçlarını gerçekleştirmesine ve mesleki normlara uygun davranmasına izin veriyor ise hem çalışanda örgütsel bağlılık yaratır hem de bu iki kavramın uyum içinde olmasını sağlar (Kılıçaslan, 2010, s.124).

2.2.3.3.3 Toplumsal, Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler

Toplumsal faktörlerin işe bağlılık üzerindeki etkisi iş etiğiyle açıklanmaktadır. Davranışlarına, belirlediği etik normlar çerçevesinde yön veren, dürüst çalışmayı ve sorumluluklarını yerine getirmeyi amaç edinmiş çalışanların işlerini yapmaları kolaylaşacak, toplum tarafından gördüğü destek ve saygınlık sayesinde işe bağlılıkları artacaktır (Varol, 2010, s.28).

Ekonomideki dalgalanmalar çalışanların işe olan bağlılıklarını değiştirebilmektedir. Uluslararası araştırma şirketi olan NFO Infrarest'in Türkiye'de yapmış olduğu araştırmada ekonomik kriz öncesinde, özellikle finans sektöründe çalışanların sıklıkla iş değiştirdiği, kriz sonrasında ise finans sektörüyle beraber tüm sektörlerde çalışanın bağlılığı ve motivasyonunun kriz öncesine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kriz döneminde ekonomik sıkıntılar nedeniyle çalışanlar işlerine daha sıkı sarılmakta ve daha bağlı kalmaktadırlar (Güner, 2007, s.49).

İş hayatına yönelik yapılan hukuksal düzenlemeler işe bağlılığı etkileyen diğer faktördür. Özellikle çalışan ile işveren arasında yapılan iş sözleşmelerindeki çalışan için doğan borçlar ile iş hukukunda yer alan, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak yaptırımlar işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. (Güner, 2007, s.50).

2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık ile örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri arasında önemli bir ilişki vardır. Örgütler, varlıklarının devamı açısından çalışanlarını bünyelerinde tutmayı hedefler. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksekliği veya düşüklüğü, kurum içinde kalmak ya da ayrılmak konusundaki kararlarında belirleyici etkenlerden bir tanesi olacaktır (Yenihan, 2014, s. 172). Bu nedenle örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir (Bayram, 2005, s 126).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar yer aldıkları örgütün başarısı için çalışırken, aynı zamanda kendi performansını da yüksek bir seviyeye çekmektedirler. çalışanlar bu bağlılığın sonucu olarak kariyer içinde yüksek getiriler sağlamaktadır. Bu bağlılığın neticesinde; daha üst bir pozisyona terfi etmek, daha

yüksek bir ücret getirisine sahip olmak, iş akdinin devamlılığını sağlamak, örgüt yönetiminde sözlü ya da eylemsel övgüler ile ödüllendirilmek gibi dışsal faktörlerin yanı sıra bir takım içsel güdülenmeler de söz konusu olmaktadır. Bu güdülenmenin en belirgin şekli çalışanın işini sevmesi ve örgüte salt bir iş olarak bakmaktan öte işi severek ve benimseyerek yapması ve bu iş yerinde çalışmanın onu mutlu ettiğini düşünerek hayatını daha anlamlı kılması algısını yaratmasıdır. Böylece kişisel ve örgütsel ilişkilerini daha sağlam temeller üzerine kurması sağlanacaktır (Seyhan, 2014, s. 18).

2.2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s.109).

Araştırmalar sonucunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sonuçlarının genellikle davranışsal olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini, motivasyon, katılımcılık ve örgütte kalma isteği ile bağlılık arasında pozitif, iş değiştirme isteği ve devamsızlık ile bağlılık arasında ise negatif bir ilişki söz konusudur (Yağcı, 2007, s.119).

Tablo 2.4'te görüleceği üzere çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ile alakalı olarak birçok bireysel ve örgütsel sonuç bulunmaktadır.

Düşük Bağlılık Düzeyi: Birçok bağlılık sınıflandırmasında da olan, devam bağlılığı ya da zorunlu bağlılık şeklinde ifade edilebilecek düzeyde zayıf bir bağlılıktır. Bu seviyede olan bir çalışan örgüt hedeflerini gerçekleştirme konusunda isteksizdir; örgüt için değil kendisi için çalışmaya başlamıştır ve yeni iş alternatifleri aramaktadır (Mammadova, 2013, s.69). Bu çalışanlar örgüte uyum sağlamakta zorlanır; iş tatminleri ve dolayısıyla performans ve verimleri de düşük olur. Bu durum ise örgüte düşük iş kalitesi, artan devamsızlıklar ve yüksek personel devir oranı olarak etki eder.

Düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgütün kültürüne, iş yapma yol ve yöntemleri gibi örgütsel süreçlere çok bağlı olmadıkları için, yaratıcı ve yenilikçi özellikler gösterebilirken, bireysel kariyerleri ise bundan olumsuz etkilenebilmektedir. Çünkü işverenler ve yöneticiler sık sık iş değiştiren çalışanlarla değil, güvenilebilir ve ne istediğini bilen bireylerle çalışmak isterler (Kılıçaslan, 2010, s.127).

Düşük bağlılık seviyesi uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve dedikodularla sonuçlanır. Örgüt, içten gelen bu gayri resmi bilgi akışından zamanında yararlanabilirse, kendisine sıkıntı çıkarabilecek düzenlemeleri değiştirebilir ve yapıyı iyileştirebilir (Gözen, 2007, s.80).

Tablo 2.4: Örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları (Randall, 1987:462'den aktaran Çetin, 2011, s.69

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev Yaratıcı işgörenler Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgören kıdemi Sınırlı ayrılma isteği Sınırlı iş devri Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi Örgütsel etkililiğin azalması
Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması Olumlu davranışların ödüllendirilmesi İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması Değişime karşı bürokratik direnç Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı Örgütsel esneklik yenilikçilik ve uyum yoksunluğu Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Orta Bağlılık Düzeyi: Orta düzey bağlılık da denen bu düzey, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu bağlılık düzeyi Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında "normatif bağlılık" olarak adlandırılabilir; bu düzeyde bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır (Koç, 2009, s.206). Birey deneyimi güçlüdür ancak örgütsel özdeşleşme tam değildir.

Bu düzeydeki çalışanların örgütte hizmet süresi ve iş tatmini artar, örgütten ayrılma isteği azalır. Bu kişiler sınırsız sadakat hissi duymamaktadır ve sistemin kendilerini şekillendirme yönelimine karşı kişiliklerini koruma çabasıdır. Bu da zaman zaman çatışmaya ve örgütte verimsiz bir işleyişe yol açabilir (Gözen, 2007, s.80).

Yüksek Bağlılık Düzeyi: Bağlılığın bu seviyesinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Bu bağlılık düzeyinde birey, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış etkilere rağmen örgüte yüksek derecede sadakatini de devam ettirir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek çalışanı ödüllendirir. Ancak bu durum çalışanın gelişimini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlayabilmektedir; yaratıcılığı ve yenilikçiliği bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmakta ve iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca yüksek bağlılık bireylerin örgütle aşırı bütünleşmesine ve kendi kimliklerini geri plana atmalarına neden olur; zamanlarının büyük bölümünü iş yerinde geçiren çalışanlar ailelerine ve sosyal çevrelerine olan sorumluluklarını ihmal ederler (Alper, 2007, s.52).

Çalışanın yüksek düzeyde örgüte bağlılığı, çalışanın uzun süre işte kalması, personel devir oranında düşüş gibi olumlu sonuçlar doğurur. Çalışanlar örgütün diğer üyeleriyle daha iyi ilişkiler kurar ve iş tatmini yükselir, örgüte ve üretime olan katılımları, katkıları ve performansları diğer bağlılık düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksektir (İmamoğlu, 2011, s.25).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumsuzluk yaratması da söz konusu olabilmektedir. Yüksek bağlılık örgütsel esnekliğin azalmasına,

geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı duyulan güven sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine, işletme körlüğüne sebep olmaktadır (Mamedov, 2013, s.63).

2.3 İş Tatmini- Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Modelleri

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları sosyal bilimlerde en çok ilgi çeken konulardan biridir. “Cranny ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada 1992 yılında iş tatmini konusunda yapılan araştırma sayısının 5000’ in üzerinde olduğu belirtilmektedir. Oshagbemi tarafından yapılan bir çalışmada ise tüm makale ve bildirilerin dikkate alınmasıyla 7000’e çıkacağı belirtilmektedir” (Aktaran, Bayrak Kök, 2006, s. 292). İş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmaların bu denli fazla oluşu, konunun örgütsel açıdan ne derece önemli olduğu noktasında da bir bilgi sağlamaktadır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın ilişkisini inceleyen çalışmalar genel olarak 4 model etrafında şekillenmektedir. Bu modeller:

a) **“Örgütsel Bağlılık İş Tatmine Neden Olur:** İş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir.

b) **İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur:** Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil bireyin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir.

c) **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur:** Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin mevcut olduğuna değinmektedir. Aralarındaki nedensel ilişkilerin bir kısmı hala belirsiz olmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve iş tatminin, amaçlardaki değişim, iş hacmi, görev başında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir

d) **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur:** Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, çalışanın çalıştığı

örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir” (Örücü vd, 2010: 5).

Bütün bu farklı modellerin ortaya koyduğu nedensel sıralamaların farklılığı olmakla beraber, genel olarak yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir (Bayrak Kök, 2006: 292).

Bu açıklamalar ışığında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bazı temel çalışmalar şunlardır:

Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) çalışmalarında Bingöl Devlet Hastanesi çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini belirlemeye ve personel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye çalışmışlardır.

Çalışmada anket tekniği kullanılmış olup, kullanılan anket formunda Paul E. Spector tarafından geliştirilen, “İş Tatmin Ölçeği”; Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen “ Örgütsel Güven Envanteri” ölçekleri kullanılmıştır. Demografik sorular hariç 66 sorudan oluşan anket formu 1 -30 Haziran 2011 tarihleri arasında Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan 667 kişiye uygulanmış, yapılan inceleme sonucunda 516 adet değerlendirilebilir anket (Etkin geri dönüş oranı %77) elde edilmiştir.

Ölçeklere ilişkin yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonucunda; iş tatmini için alfa değeri 0.81, örgütsel bağlılık için 0.81 ve örgütsel güven için 0.84 olarak belirlenmiştir. Çalışmada ilgili testleri değerlendirmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve çoklu grup karşılaştırmalarında post hoc testlerinden Duncan testi uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda şu önemli sonuçlar elde edilmiştir:

- Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini boyutlarına katılımlarındaki farklılıklar incelendiğinde; yaş arttıkça ücret, ek imkânlar ve çalışma koşullarındaki tatmin düzeylerinin de arttığı görülmektedir ($p<0.05$).

- Çalışmada ayrıca, ilköğretim mezunlarının örgütsel bağlılık boyut düzeylerinin diğer gruplardan yüksek çıktığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılık düzeyinin düştüğü söylenebilir. Yazarlara göre; “Eğitimli çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve zamanla bu beklentilerinin karşılanmaması neticesinde örgüte bağlılıklarının düştüğü düşünülmektedir.”

- Çalışmanın bir diğer önemli sonucuna göre; genel iş tatmin boyutlarının çoğunda 1-5 yıl arası çalışanların tatmin düzeyleri yüksek çıkarken, 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanlarda düşme eğilimine girdiği, sonrasında 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlarda giderek yükselmenin devam etti görülmektedir.

Velickovic ve diğerleri (2014) çalışmalarında, Sırbistan’daki hemşireler üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularında bir faktör analizi gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde öncül etkisi bulunan faktörleri tanımlamak ve test etmektir.

Araştırmaya rastgele seçilen 36 sağlık kuruluşundan, rastgele seçilen 1337 hemşire katılmış (toplam cevap oranı %66.85), çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Ankette toplam altı ayrı bölümde 83 soru sorulmuştur (1. Genel Bilgiler, 2. İş tatmini, 3. Örgütsel bağlılık 4. İş stresi, 5. Profesyonel Kimlik). Elde edilen veriler açımlayıcı faktör analizi, çok değişkenli regresyon ve tanımlayıcı istatistiklerle işlenmiştir.

Çalışmanın başında hipotez, çok sayıda faktörün hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığı etkilediği ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu şeklinde kurulmuş, bu nedenle şu önemli faktörlerin etkisi test edilmiştir: hemşirelerin iş stresi, profesyonel kimlik, rol çatışması ve belirsizlik, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi ve sağlık hizmeti seviyesi.

Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılığın üç majör faktörü olduğu (devam bağlılığı, sadakatsizlik ve duygusal bağlılık), bu üç faktör için de en önemli öncüllerin pozitif profesyonel kimlik, harici iş tatmini ve dahili iş tatmini olduğu ortaya konmuştur.

Imam ve diğerleri (2014) çalışmalarında iş tatmininin Pakistan’daki bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın hipotezi “İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif etkisi vardır” şeklindedir. Araştırmada iş tatmini ile ilgili 7, örgütsel bağlılık ile ilgili 20

olmak üzere, 7'li likert ölçeğinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum) toplam 27 soru sorulmuştur. Ankete ilişkin yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği için alfa değeri 0.814, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği için alfa değeri, 0.874 olarak bulunmuştur. Hipotezi test etmek için regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanmışlardır.

Çalışmada korelasyon matrisi iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiş, aynı şekilde regresyon analizi de iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Ogunleye ve diğerleri (2013) çalışmalarında Nijerya bankalarında çalışanlar üzerinde iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada anket tekniği ile 10 bankada, her bankadan 7 katılımcı olacak şekilde toplam 70 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın soruları şu şekildedir:

- İş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi var mıdır?
- Ücret örgütsel bağlılığı etkiler mi?
- Terfi örgütsel bağlılığı etkiler mi?
- Çalışma koşulları örgütsel bağlılığı etkiler mi?
- Yönetim biçimi örgütsel bağlılığı etkiler mi?
- Çalışma arkadaşları örgütsel bağlılığı etkiler mi?

Ankette örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in (1990) 24 soruluk ölçeği, iş tatmini içinse William ve Anderson'un (1991) ölçeğinden alınan 5 soru kullanılmıştır. Bu araştırma için Job Satisfaction Questionnaire ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirliği 0.73 çıkarken, kullanılan 5 soru için güvenilirlik 0.88 çıkmıştır. Ücret ölçeği için güvenilirlik 0.83, terfi ölçeği için güvenilirlik 0.73, yönetim biçimi ölçeği için güvenilirlik 0.82, çalışma koşulları ölçeği için güvenilirlik 0.78 ve çalışma arkadaşları ölçeği için güvenilirlik 0.60 çıkmıştır. Tüm sorular için 5li likert tipi ölçek (1=kesinlikle katılıyorum, 5=kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır.

Analizler sonucunda tüm iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif güçlü etkiye sahip olduğu, çalışma koşullarının bu boyutlar arasında en yüksek etkiye sahip olduğu, ayrıca çalışma koşulları ve yönetim biçiminin örgütsel bağlılığın en önemli bağımsız öncülleri olduğu ortaya konmuştur. Ücret, çalışma

arkadaşları ve terfi fırsatları örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olsalar da anlamlı değildir.

Folami ve arkadaşları (2014) araştırmalarında iş tatmini ve örgüt ortamı değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada iki anket kullanılmış, anketler İngiltere’de ulusal ve uluslararası düzeyde çalışana muhasebe firmalarından 2754 çalışana gönderilmiş, 503 çalışandan cevap alınmıştır (etkin geri dönüş oranı %18.3). Anketler arasındaki yanıtlanmama eğilimi olasılığını ortadan kaldırmak için iki anketin ortalamaları ANOVA ile karşılaştırılmıştır. Araştırmada kurulan hipotezlerin test edilmesi için kurulan regresyon denklemi için yapılan analizde $F=47.134$ ve düzeltilmiş $R^2=0.543$ çıkmıştır; kurulan denklemin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın beşinci hipotezi “Daha çok tatmin olmuş çalışanlar örgüte daha bağlı olacaklardır” şeklinde kurulmuştur; işlerinden tatmin olan çalışanların örgütlerine daha bağlı olacakları sonucuna ulaşılmıştır ($t=13.885$, $p=0.000$). kontrol değişkeni olarak tanımlanan örgütten tatmin olma, deneyim ve gelişme ihtiyacı gücünün örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı şekilde bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Azeem ve Akhtar 2014 yılı çalışmalarında, Suudi Arabistan’da kamu kuruluşundaki 210 kamu çalışanı üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesini ölçmek üzere bir araştırma yapmışlardır. Demografik özellikler bilgi formu, Smith vd. (1969) tarafından geliştirilen Job Descriptive Index (JDI) ve Movday vd. (1982) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeklerinin kullanıldığı çalışmada, iş tatmini ölçeğinde toplam 72 soru, örgütsel bağlılık ölçeğinde toplam 15 soru sorulmuştur. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- İş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Demografik özellikler ile (yaş ve memuriyet süresi) örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
- İş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

İş tatmini boyutları şu şekilde sıralanmıştır: İşin yapısı, ücret, yönetim biçimi, terfi fırsatları ve iş arkadaşları ile ilişkiler. Toplanan veriler korelasyon katsayıları ve çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları şu şekilde sıralanmıştır:

- İş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- Demografik özelliklerden yalnızca memuriyet süresinin örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır; yaş değişkeninin bağlılık üzerinde anlamlı etkisi yoktur.
- İş tatmini boyutlarının tamamı örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilemektedir.

Çelen ve arkadaşları 2013'te yaptıkları çalışmada, Gülhane Askeri Tıp Fakültesi (GATF) Eğitim hastanesinde görev yapan sağlık teknisyen/teknikerinin örgütsel bağlılıklarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Örgütteki 270 çalışandan 146'sına ulaşılabilmiş, cevaplanan anketlerin 139 tanesi değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili veriler Meyer ve Allen tarafından geliştirilen 17 soruluk "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile, iş tatmini düzeyi ile ilgili veriler ise 20 soruluk "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin normallik testi Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmış, verilerin analizinde ise Pearson korelasyon analizinden ve çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında yüksek, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, "duygusal bağlılığın" ve normatif bağlılığın" iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu (sırasıyla, $t=6.794$ $p<0.001$ ve $t=3.055$ $p<0.001$), buna karşın "devamlılık bağlılığının" iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($t=-0.528$ $p=0.599$) ortaya konmuştur.

Karataş ve Güleş'in (2010) İstanbul ilinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki ile ilgili yaptıkları araştırmada oransız küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 12 okuldan toplam 204 sınıf ve branş öğretmenine ulaşılmış, verilerin toplanmasında Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Kılıç (2008) tarafından hazırlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin iç tutarlılığa ilişkin Cronbach Alpha katsayısı, 0.90, ölçeğin alt boyutlarında ise güvenilirlik katsayısı, “içsel tatmin” için 0,86, “dışsal tatmin” için 0.77 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal bağlılığın Cronbach Alpha katsayısı 0.86, davranışsal bağlılığın Cronbach Alpha katsayısı ise 0.91 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, kullanılan 20’şer soruluk iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Verilerin analizinde t-testi, Kruskal Wallis-H, Mann Whitney-U ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda,

- Öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ancak branşa göre farklılaştığı,
- Kıdem değişkeninin sadece iş tatmini ile anlamlı ilişkisi olduğu, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı,
- Öğretmenlerin iş tatminlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, ancak örgütsel bağlılığın yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; iki ölçekteki her bir alt boyutun, diğer ölçekteki alt boyutlarla orta düzeyde ilişkili olduğu

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Oksay 2011 yılında Isparta il merkezinde bulunan hastanelerde çalışan uzman hekimler üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek üzere bir çalışma gerçekleştirmiş, araştırmaya 320 hekimden 179 tanesi katılmıştır (geri dönüş oranı %56). Veriler anket tekniği ile toplanmış olup anket, iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve demografik özellikler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Kullanılan iş tatmini ölçeği Paul Spector’un (1985) “The Job Satisfaction Survey (JSS)” adını verdiği, her biri 4 soru olmak üzere 9 boyuttan oluşan bir ölçektir. Ancak yapılan ön testlerde alınan geribildirimlerden dolayı ölçekteki soru sayısı 25’e düşürülmüş; güvenilirlik çalışması sonucu güvenilirliği düşüren soruların çıkarılması ile analize dahil edilen soru sayısı 18 olmuştur. Örgütsel bağlılık için kullanılan ölçek ise Mowday, Steers ve Porter’in (1979) bağlılık ölçeğidir ve 15 sorudan

oluşmaktadır. Her iki ölçekte de 5li likert kullanılmıştır. İş tatmini boyutlarının (ödülleri, işin kendisi, iş arkadaşları, yönetim, iletişim ve ücret) ve bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş, unvan, hizmet süresi, yöneticilik görevi ve mülkiyet) örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak üzere 19 hipotez kurulmuştur.

Veri seti normal dağılım özellikleri sergilemediğinden parametrik olmayan testler ile analiz yapılmıştır (Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis Varyans Analizleri, Lojistik Regresyon). İş tatmini ve bağlılık ölçeklerinin her boyutu için güvenilirlik çalışması yapılmış ve cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.86 ve 0.90 çıkmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

- H1:** Cinsiyet iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde (ücret) etkilidir.
- H2:** Yaş iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
- H3:** Medeni durum iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
- H4:** Çalışılan birim iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
- H5:** Yöneticilik görevi iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde (işin kendisi) etkilidir.
- H6:** Meslekteki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili değildir.
- H7:** Mevcut kurumdaki süre iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde (ücret) etkilidir.
- H8:** Aylık gelir iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde (ücret ve iş arkadaşları) etkilidir.
- H9:** Hastanelerin mülkiyeti iş tatmini boyutlarından herhangi biri üzerinde (iletişim, ücret, yönetim, olası ödüller, işin kendisi ve iş arkadaşları) etkilidir.
- H10:** Cinsiyet örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
- H11:** Yaş örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
- H12:** Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
- H13:** Çalışılan birim örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
- H14:** Yöneticilik görevi örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
- H15:** Meslekteki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.

H16: Mevcut kurumdaki süre örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.

H17: Aylık gelir örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.

H18: Hastanelerin mülkiyeti örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H19: İş tatmini boyutlarından işin kendisi ve iletişim boyutları örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan diğer önemli çalışmalar tablo 2.5'te özetlenmiştir.

Tablo 2.5. Geçmiş yıl çalışmaları

Çalışmanın Adı: The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company	
Yazarları	Çalışmanın Konusu
Fu and Deshpande (2014)	Çalışmanın amacı örgüt iklimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki direkt ve endirekt ilişkileri incelemektir. Araştırma Çin'de bir sigorta şirketinde çalışanlar üzerinde yapılmıştır.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
Çalışanlara gönderilen 600 anketten 476'sı geri dönmüştür. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in bağlılık ölçeği kullanılmış, ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.794 çıkmıştır. İş tatmini için Cellucci ve Devries'in tatmin ölçeği kullanılmış, ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.696 çıkmıştır. Toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir.	Çalışmanın araştırma konumuzu ilgilendiren bölümünde iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır; iş tatminde meydana gelen bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0.46 birimlik artış meydana getirmektedir.

Çalışmanın Adı: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama	
Yazarları	Çalışmanın Konusu
Mammadova (2013)	Çalışmanın temel amacı, Bakü’de bir devlet şirketinde çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve bu değişkenler aralarındaki ilişkiyi saptamaktır.
Örnekleme, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
<p>Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, tatmin için Minnesota İş Tatmini ölçeği (güvenilirlik katsayısı alpha: 0.883), bağlılık içinse Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği (güvenilirlik katsayısı alpha: 0.907) kullanılmıştır. Anket 156 kişiye uygulanmıştır. Kişisel özelliklere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili yanıtların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını incelemek amacı ile T Testi ve Varyans Analizi kullanılmıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise Spearman Korelasyon Testi ile test edilmiştir.</p>	<p>İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</p> <p>İş tatmini ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</p> <p>İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</p> <p>İş tatmini ile davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</p> <p>Cinsiyete göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.</p> <p>Yaşa göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.</p> <p>Çalışma süresine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.</p> <p>Gelir durumuna göre iş tatmini farklılık göstermektedir; gelir düzeyi yüksek olanlar olmayanlara göre daha yüksek tatmine sahiptirler.</p> <p>Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.</p>
Çalışmanın Adı: Locus of Control as a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian IT Professionals	
Çalışmanın Adı ve Yazarları	Çalışmanın Konusu
Chhabra (2013)	Araştırma Hindistan’da bilgi teknolojileri sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı,

	iş tatmini ve kontrol odaklılığın örgütsel bağlılıkla arasındaki direkt ilişkiyi araştırmak, ayrıca kontrol odaklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini görmektir.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
Araştırmaya 500 çalışandan 449u katılmıştır. İş tatmini için “İş Tatmini İndeksi”, bağlılık içinse Meyer ve Allen’in bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Tatmin ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.77, bağlılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.71 bulunmuştur. Elde edilen veriler hiyerarşik çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.	Çalışmanın araştırma konumuzu ilgilendiren bölümünde, iş tatmininin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılık üzerindeki değişimlerin %25’lik kısmı iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.25$)
Çalışmanın Adı: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama	
Çalışmanın Adı ve Yazarları	Çalışmanın Konusu
Türkoğlu (2011)	Çalışmada Ankara ilinde savunma sanayinde çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatminine etkisi ve ilişkileri incelenmiştir.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
Anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmaya Ankara ilinde savunma sanayinde çalışan 1000 kişiden 574ü katılmıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirleme amacı ile Pearson Korelasyon Analizi, örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatminini ne derecede yordadığını tespit etmek için Stepwise	İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini ile iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini ile kişisel/mesleki gelişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini ile ücret arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık boyutu, iş tatminini pozitif yönde istatistiksel olarak etkili yordamaktadır.

<p>Regresyon Analizi, tüm boyutların demografik özelliklere göre farklılaşmalarını incelemek amacı ile bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.</p>	<p>Ücret boyutu iş tatminini pozitif yönde istatistiksel olarak etkili yordamaktadır.</p> <p>Örgütsel bağlılık ve iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.</p> <p>Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.</p> <p>Örgütsel bağlılık ve iş tatmini hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.</p>
<p>Çalışmanın Adı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimya'da Bir Uygulaması</p>	
<p>Çalışmanın Adı ve Yazarları</p>	<p>Çalışmanın Konusu</p>
<p>Gökalp (2010)</p>	<p>Çalışma iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, kimlik ve kişisel bilgiler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve farklılıkları belirlemek amacı ile yapılmıştır.</p>
<p>Örneklem, Yöntem ve Analizler</p>	<p>Sonuçlar</p>
<p>Ankete toplam 120 kişi katılmıştır. Anket sorularının güvenilirliği Cronbach Alpha analizi ile (0.933) test edilmiştir. Anket sorularına verilen cevapların ortalamalarına bakıldıktan sonra hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.</p>	<p>İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.</p> <p>Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki vardır.</p> <p>Yaş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.</p> <p>Hizmet süresi ile iş tatmini arasında ilişki vardır.</p> <p>Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.</p> <p>Yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.</p> <p>Hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.</p> <p>Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.</p>
<p>Çalışmanın Adı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama</p>	

Çalışmanın Adı ve Yazarları	Çalışmanın Konusu
Gündoğan (2010)	TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini (ücret, terfi, amir, ücret dışı imkânlar, ödüllendirme, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği ve iletişim) ve örgütsel bağlılıklarının (duygusal, devam, normatif) demografik özellikler ve iş ile ilgili bilgilere göre değerlendirilmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
Araştırmada anket tekniği kullanılmış, ankete 170 insan kaynağı çalışından 64ü katılmıştır. İş tatmini için Spector'un tatmin ölçeği (güvenilirlik katsayısı alpha:0.89), bağlılık için Allen ve Meyer'in bağlılık ölçeği (güvenilirlik katsayısı alpha: 0.81), kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için, t-test ve tek yönlü varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.	Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmininin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Duygusal bağlılık ile (yüksekten düşüğe olmak üzere) işin niteliği çalışma koşulları, terfi ve amir boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ve pozitif yönlüdür. Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır ve pozitif yönlüdür. Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Normatif bağlılık iş tatmininden bağımsızdır.
Çalışmanın Adı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama	
Çalışmanın Adı ve Yazarları	Çalışmanın Konusu
Dağdeviren Gözen (2007)	Araştırmada amaç, Ankara'da faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde (toplam 7 şirket) çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, kişisel bilgiler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve farklılıkların durumunu incelemektir.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
Anket tekniği kullanılarak	İşgörenlerin eğitim durumları ile iş tatminleri arasında

<p>yapılan araştırmaya 81 kişi katılmıştır. Tatmin ve bağlılık ölçeklerinde değişlik gerekip gerekmediğini belirlemek için faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.96 çıkmıştır. Kurulan hipotezlerin test edilmesi için ki-kare analizlerine başvurulmuştur.</p>	<p>ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin eğitim durumları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin eğitim durumları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır (Eğitim düzeyi arttıkça bağlılık artmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin eğitim durumları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır (Eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılık artmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin aldıkları ücretler ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin aldıkları ücretler ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin aldıkları ücretler ile devam bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin aldıkları ücretler ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır (Ücret arttıkça bağlılık artmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin yaşı ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır (Yaş arttıkça bağlılık azalmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin yaşı ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin cinsiyeti ile iş tatminleri arasında ilişki vardır (Kadın alışanlarda tatmin daha yüksektir).</p> <p>İşgörenlerin cinsiyeti ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır (Kadın alışanlarda bağlılık daha yüksektir).</p> <p>İşgörenlerin cinsiyeti ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır (Kadın alışanların bağlılığı daha yüksektir).</p> <p>İşgörenlerin cinsiyeti ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin alışma süresi ile iş tatminleri arasında ilişki vardır (alışma süresi ile tatmin arasında U Şekilli grafiksel bir ilişki vardır).</p> <p>İşgörenlerin alışma süresi ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır (Süre arttıkça bağlılık azalmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin alışma süresi ile devam bağlılıkları arasında</p>
--	--

	<p>ilişki vardır (Süre arttıkça bağlılık azalmaktadır).</p> <p>İşgörenlerin çalışma süresi ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin medeni durumu ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.</p> <p>İşgörenlerin medeni durumu ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır (Bekar çalışanların bağlılığı daha yüksektir).</p> <p>İşgörenlerin medeni durumu ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır (Bekar çalışanların bağlılığı daha yüksektir).</p>
--	--

--

Çalışmanın Adı: Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors
--

Yazarları	Çalışmanın Konusu
-----------	-------------------

Gazioglu and Tansel (2006)	İş tatminin dört farklı boyutunun (iş üzerinde etki, ücret miktarı, başarıma hissi, takdir edilme) çeşitli kişisel ve iş özellikleri ile olan ilişkisi incelenmiştir.
----------------------------	---

Örnekleme, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
--------------------------------	----------

<p>1997 yılında 28240 İngiliz çalışan üzerinde yapılan 'İşyerinde Çalışan İlişkileri Anketi'ne ait veriler kullanılmıştır. Veriler ortalamalar göre ve Maksimum Benzerlik analizi ile değerlendirilmiştir.</p>	<p>Eğitim ve sağlık sektörü çalışanları ücretlerinden tatmin olmamakla beraber başarı hissi konusunda tatmin olmaktadır.</p> <p>Eğitim alma fırsatı olan çalışanlar, olmayanlara göre daha çok tatmin olmaktadır.</p> <p>Evli çalışanlar, evli olmayanlara göre daha az iş tatminine sahiptirler.</p> <p>Kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla tatmin olmaktadır.</p> <p>İş tatmini ve yaş arasında U şekilli bir grafiksel ilişki vardır.</p>
--	---

<p>Çalışmanın Adı: Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği</p>
--

Yazarları	Çalışmanın Konusu
Yalçın ve İplik (2005)	Çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi) ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık ölçeği kullanılmıştır.
Örneklem, Yöntem ve Analizler	Sonuçlar
<p>Araştırmada 5li likert tipi anket kullanılmıştır, 20 kişilik bir grup üzerinde ön testleri yapıldıktan sonra, ildeki üç adet beş yıldızlı otelde çalışan 522 kişiden 112sine anket uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha ile test edilmiş (0.87), verilerin analizi tek yönlü ANOVA ve Regresyon analizi ile yapılmıştır.</p>	<p>Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinsiyetlerine göre fark göstermemektedir. • Yaşlarına göre farklılık göstermektedir (aralarında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır). • Eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir (aralarında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır). • Medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. • Gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. • Buldukları pozisyonda ve toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. <p>Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.</p> <p>Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.</p>

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimin tespitine yönelik geliştirilen bir uygulamaya yer verilmektedir.

Bu kapsamda bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ana kütlesi, örnekleme, veri toplama araçları, araştırma hipotezleri, araştırma varsayımları ve sınırlılıkları ile verilerin analize hazırlık süreci ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün hızlı değişen yoğun rekabet ortamı içinde, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için maddi unsurlardan daha fazlasına ihtiyaç duydukları muhakkaktır. Özellikle son yıllarda maddi varlıkları temel alan ürün güdümlü ekonomiden, gayri maddi varlıkları temel alan bilgi ve hizmet ekonomisine geçiş trendinin önemi son yıllarda artmıştır. Maddi olmayan varlıkların önemi, halka açık bir şirketin defter değeri ile hisse senedi piyasasındaki değerinin karşılaştırılmasıyla kolaylıkla fark edilecektir (Naktiyok ve Karabey, 2007, s.204).

Genellikle maddi olmayan varlıklar 1) temel unsur olarak “insan sermayesi”, 2) çalışılan günün sonunda işletmede kalan bilgi olarak tanımlanan “yapısal sermaye” ve 3) işletmenin müşteriler, satıcılar ya da AR-GE ortakları ile harici ilişkilerine bağlı olan bütün kaynakları şeklinde tanımlanan “ilişkisel sermaye (müşteri)” olarak üç grupta sınıflandırılabilmektedir (Uluslan, 2005, s.74-76). Şüphesiz ki insan sermayesi bu noktada diğerlerine göre daha önemli görülmektedir. Çünkü bir işletmenin başarılı olabilmesinde işgücü, en az maddi olan diğer unsurlar kadar önem arz etmektedir.

Literatürde insan sermayesinin işletme için öneminin araştırıldığı birçok çalışma bulunmakta ve bu çalışmaların çoğunluğu da işgücünün tatmini ve işletmeye karşı bağlılığı üzerinde durmaktadır (ör. Fu ve Deshpande, 2014; Leite vd. 2014, Fu vd., 2011; Gökalp, 2010 vb.) . Özellikle işletmeye karşı geliştirilen bağlılık, örgütsel

davranış konusunda önemli bir yer tutmaktadır (Ogunleye vd., 2013, s.86). Azeem ve Akhtar (2014) çalışmalarında bir işletmenin başarısının, çalışanların yetkinliği kadar işletmeye karşı geliştirdikleri bağlılıkları ile de çok yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada işletmedeki işgücünün bağlılığının tespitine yönelik çalışmalar önem kazanmaktadır.

Oluşturulan bu temeller doğrultusunda araştırmada; *çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimin tespit edilmesi ve örgütsel bağlılığın çalışan statüsüne göre (beyaz-mavi yaka) değişip değişmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır*. Bu amaç ile gerçekleştirilecek olan çalışmada, teorik destekler ile birlikte şu sorulara cevap aranmaktadır:

1 İş tatmini ve örgütsel bağlılık kaç boyutta ölçülebilmektedir ve bu boyutlar hangileridir?

2 Uygulamaya katılan çalışanların iş tatminleri ne düzeydedir?

3 Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını etkilemekte midir, eğer etkiliyor ise bu etki nasıldır?

4 Çalışanların örgütsel bağlılıkları, statülerine göre (mavi-beyaz yaka) anlamlı farklılıklar göstermekte midir, eğer gösteriyorsa bu farklılıklar nasıldır?

Çalışma sonucunda ilgili soruların cevabının bulunması ve bu sayede uygulama yapılan işletmenin mevcut insan kaynakları politikasında dikkat etmesi gereken noktaların belirlenmesi ve konu ile ilgili literatüre de katkı yapılması beklenilmektedir.

3.2 Araştırmanın Anakütlesi, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın anakütlesini Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'de (BEST) çalışan yaklaşık 1100 kişi oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu işletmede yapılmasının ana nedeni, araştırmacının bu işletmede çalışıyor olması ve işletmenin insan kaynakları departmanının, çalışanların bağlılığı ve iş tatmini konularında bilgiye ihtiyaç duymasıdır. Araştırmanın yapılacağı BEST A.Ş. 1966 yılında Ağır Sanayi Bölgesindeki fabrikasında transformatör üretimine başlamış, 2006 yılında Organize Sanayi bölgesinde mekanik üretim tesisini kurmuş

ve 2009 yılında aynı yerde elektrik üretim tesisini de faaliyete geçirmiştir. Şu an her iki fabrikasında da yağlı ve kuru tip transformatör üretimine devam etmektedir.

Organize Sanayi Bölgesinde yer alan fabrika 18.000m² kapalı, 60.000m²açık alana sahiptir ve yıllık 20.000 MVA (800 MVA-400 kV, 600 MVA-525 kV'a kadar) transformatör üretebilecek kapasitededir.

Ağır Sanayi Bölgesinde yer alan fabrika 12.000 m² kapalı 40.000 m²açık alana sahiptir ve yıllık 12.500 MVA üretim kapasitesine sahiptir.

Şirket yüzde yüz yerli sermayeye sahip olup, ASB fabrikasında 500, OSB fabrikasında 600 olma üzere toplam 1100 kişi istihdam etmektedir; bunun yanında bünyesinde birçok hizmet taşeronu da bulunmaktadır. 2013 yılında Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde 181. sırada yer almıştır. Tüm dünyada 48 ülkeye ihracat yapmaktadır. İşletme Yırcalı Grup'un bir üyesidir.

Araştırmada gerekli verilere ulaşılabilmek için; öncelikle ilgili işletmeye başvuru yapılarak uygulama için izin istenmiş ve uygulama için öngörülen anket taslağı işletmeye sunulmuştur. İşletmenin ilgili incelemesi sonucunda anket uygulama için uygun bulunmuştur.

Anket uygulaması sırasında işletmenin insan kaynakları biriminden yardım alınmış ve işletmede çalışan personel sayısı ve çalışma vardiyaları gibi konular öğrenilmiştir. Alınan bilgiler ışığında tüm çalışanlara ulaşılacak şekilde bir uygulama planı yapılmış ve bu plana göre öncelikli olarak 40 kişiye bir ön test yapılmıştır. Ön testin uygulandığı kişiler işletmenin farklı departmanlarından seçilmiş; bu seçim sırasında farklı eğitim durumuna sahip kişilerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu sayede farklı eğitim seviyesine sahip bireylerin, anketi anlayıp anlayamadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Seçilen bu 40 kişiye anket formları dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Anket uygulaması sonunda, katılımcılara anlayamadıkları ya da şüphe duydukları bir soru olup olmadığı sorulmuştur. Bazı yazım hatalarının dışında katılımcılar anket formu ile ilgili bir sorun bildirmemişlerdir. Ayrıca verilerin incelenmesi sonucunda sadece 1 adet boş bırakılan soru olduğu görülmüş, dolayısı ile tüm eğitim seviyeleri için bu anketin anlaşılır ve uygulanabilir bir anket olduğu düşünülmüştür.

Bu aşamanın ardından elde edilen veriler Cronbach's Alpha güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçek güvenilirlikleri ile her sorunun güvenilirlik değerini

nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda 56 soruluk “iş tatmini” ölçeğinin alfa değeri 0.729; 22 soruluk “örgütsel bağlılık” ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0.914 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeklerde yer alan hiçbir soru ölçek güvenilirliğini düşürmemektedir. Bu durumda tüm soruların ölçekte tutulmasına karar verilmiştir.

Oluşturulan anket formu ile ilgili son kontrollerin yapılması için iki akademisyene başvurulmuş (1 Yrd. Doç. Dr. ve 1. Öğr. Gör. Dr.) ve anket ile ilgili düzeltme gerekip gerekmediği konusunda uzman görüşleri istenmiştir. İki uzman da oluşturulan ölçeklerin temel olarak korunabileceğini ve majör olarak herhangi bir düzeltmeye gerek olmadığını ifade etmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda uygun bir ölçüm aracı olarak kabul edilen anket, 13-22 Ağustos 2014 tarihleri arasında işletmede uygulanmıştır.

Uygulama işletmenin insan kaynakları birimi ile beraber yapılmıştır. İlgili departmanlara uygulama yapılacağı gün bilgi verilmiş ve çalışanların normal saatlerinden 15 dakika daha erken yemek molalarına çıkması sağlanmıştır. Yemekhanede toplanan çalışanlara önce uygulama hakkında bilgi verilmiş ve daha sonra anket formları dağıtılarak doldurulması istenmiştir. Uygulama sonrasında 785 adet anket toplanmıştır. Bu anketlerden 11 tanesi değerlendirmeye uygun olmadığından analiz dışında bırakılmış ve kalan 774 anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket formunun geliştirilmesinde öncelikli olarak geçmiş yıl çalışmalarına başvurulmuş, araştırma amaçları doğrultusunda ilgili verilerin hangi ölçekler kullanılarak toplandığı araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda çalışanların iş tatminlerini ölçmek üzere kullanılacak ölçeğin, Bowling Green State Üniversitesinin geliştirdiği ve en son 2009 yılında revize edilen “Job Descriptive Index (JDI)” ölçeği ışığında oluşturulmasına karar verilmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda oluşturulan anket formunda iş tatmininin *işin yapısı, ücret, kişisel gelişim/yükselme, üstlerle ilişkiler/denetim ve iş arkadaşları* olmak üzere 5 alt boyutta incelenmesine karar verilmiştir. Farklı çalışmalardan yola

çıkılarak (Davran, 2014; JDI, 2009; Toker, 2007; Kaya, 2004 vb.) toplamda 56 sorudan oluşan bir iş tatmini ölçeği geliştirilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için ise Allen ve Meyer (1990)'in çalışmalarından yola çıkarak *duygusal*, *devam* ve *normatif bağlılık* boyutlarının kullanılmasına karar verilmiş ve farklı çalışmalardan yararlanılarak (Uysaler, 2010; Çöp, 2008; Meyer, Allen and Smith, 1993; Allen and Meyer, 1990 vb.) 22 sorudan oluşan bir örgütsel bağlılık ölçeği oluşturulmuştur.

Geliştirilen iki ölçekte, katılımcıların ilgili ifadeye katılım düzeylerini ölçmeye yönelik 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (“1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum- Ne Katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum”). Anket formunda bu ölçeklere ilişkin soruların dışında, çalışanlara ait tanımlayıcı bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı ve işletmedeki çalışma süresi) tespit etmek üzere 6 adet çoktan seçmeli soru yer almıştır.

3.4 Araştırma Hipotezleri

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesini amaçlayan bu çalışma betimsel yöntem ve tarama modeline göre desenlenmiştir. “Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemlerine cevap aranır”(Türkoğlu, 2011, s.58).

Birçok çalışmada iş tatminin, örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir (Leite vd., 2014; Srivastava, 2013; Fu vd., 2011 vb.). Ancak iş tatmininin hangi boyutunun, örgütsel bağlılığın hangi boyutu üzerinde etkisi olduğu yönünde literatürde ulaşılan çalışma sayısı kısıtlıdır. Dolayısı ile iş tatmininin alt

boyutlarının, örgüt bağlılığın hangi boyutu üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun tespit edilmesi gerek işletmeler gerekse konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılar açısından önem arz etmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın ilk hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Duygusal Bağlılık İle İlgili Hipotezler

- H1- Çalışanların iş tatmini düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H1-a- Çalışanların iş yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Devam Bağlılığı İle İlgili Hipotezler

- H2- Çalışanların iş tatmini düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H2-a- Çalışanların iş yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Normatif Bağlılık İle İlgili Hipotezler

- H3- Çalışanların iş tatmini düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H3-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

İşletmenin mavi ve beyaz yaka çalışanlara sunmuş olduğu iş imkanları birbirinden farklılık gösterebilir. Dolayısı ile farklı statüde olan çalışanların örgüte farklı düzeyde bağlılık duymaları oldukça normaldir. İşletme, hangi çalışan grubunun hangi düzeyde bağlılık duyduğunu tespit ederek, olası tehditlere ve eksikliklere karşı önlem alabilir, elindeki çalışanları kaybetmeme yolunda stratejik kararlar alabilir. Bu bilgiler ve çalışma amaçları ışığında geliştirilen ikinci grup hipotezler şu şekildedir:

Çalışma Statülerine İlişkin Geliştirilen Hipotezler

- H4-Çalışanların duygusal bağlılıkları, çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.
- H5- Çalışanların devam bağlılıkları, çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.
- H6- Çalışanların normatif bağlılıkları, çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.

Bağlılığın çalışanların kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması, çalışmanın diğer önemli amacını oluşturmaktadır. Örgüte karşı düşük ve yüksek bağlılık gösteren grupların kişisel özelliklerinin tespit edilmesi sayesinde işletme, düşük bağlılığa sahip olan çalışan gruplarının bağlılığını

arttırmaya yönelik stratejiler geliştirebilir ve bu sayede personel devir oranını düşürerek daha verimli bir çalışma ortamı yaratabilecektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

Kişisel Özellikler Bağlamında Geliştirilen Hipotezler

- H7- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir
- H8- Çalışanların Devam Bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir
- H9- Çalışanların Normatif Bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir
- H10- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H11- Çalışanların Devam Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H12- Çalışanların Normatif Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H13- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H14- Çalışanların Devam Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H15- Çalışanların Normatif Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H16- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir
- H17- Çalışanların Devam Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir
- H18- Çalışanların Normatif Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir
- H19- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H20- Çalışanların Devam Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir

- H21- Çalışanların Normatif Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir

3.5 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

İnsan kaynakları ile ilgili yapılan birçok çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın sonuçlandırılmasında da bazı varsayımlar yer almaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Çalışanların işletmeye karşı tatmin ve bağlılıklarını ölçmek için anket formu uygun bir veri toplama aracıdır.
2. Anket formunda yer alan sorular, ulaşılmak istenen sonuçlara ulaşmak için yeterlidir.
3. Anketi cevaplayan işçiler, sorulara dürüst ve tarafsız şekilde cevap vermişlerdir.
4. Araştırmada toplanan veriler, anakütlede yer alan bireylerin duygularını temsil etmektedir.

Bu varsayımlar altında yapılacak olan çalışma ile ilgili bazı sınırlılıklar da bulunmaktadır. Bunların başında araştırma verilerinin tek bir işletmeden toplanmış olması yer almaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün olmamaktadır. Sonuçların genellenebilmesi için daha fazla işletmede kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Verilerin tek seferde toplanmış olması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu durum kişilerin anlık kızgınlık ya da dikkatsizlik gibi nedenler ile anketi yanlış ya da hatalı cevaplamaları gibi bir soruna neden olunabilmektedir. Ancak işletmeden tek seferlik uygulama için izin alınmış olması ve zaman kısıtı, veri toplamanın zamana yayılmasını imkansız hale getirmektedir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, yöntem bölümünde bahsedilen temeller çerçevesinde elde edilen verilere ilişkin bulgular yer almaktadır. Bölümde öncelikli olarak araştırmaya ilişkin tanımlayıcı bilgilere, daha sonra araştırma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir. Bölüm beyaz ve mavi yaka çalışanlar için hipotez testleri ile son bulmaktadır. Bölümde yer alan tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 paket programı yardımı ile yapılmıştır.

4.1 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin temel tanımlayıcı bilgiler Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 113 tanesinin (%14.6) 18-24 yaş arasında, 551 tanesinin (%71.2) 25-35 yaş arasında, 76 tanesinin (%9.8) 36-45 yaş arasında olduğu görülmektedir. 46-55 yaş arasında olan çalışan sayısı 27 (%3.5) iken, 56 yaş ve üstünde olan çalışan sayısı 6 (%0.8) dir. 1 çalışan ise bu soruya cevap vermemiştir. Çalışanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında ise erkek çalışanların örneklemin %96 gibi büyük bir kısmını (743 kişi) oluşturduğu gözle çarpılmaktadır

Çalışanların eğitimlerine bakıldığında, işletmede en çok lise mezunu çalışan istihdam edildiği (407 kişi, %52.6) görülmektedir. Bu grubu ön lisans mezunu çalışanlar izlerken (200 kişi, %25.8), lisans mezunu çalışanlar üçüncü sırada yer almaktadır (112 kişi, %14.5). Cevaplayanlar içinde yüksek lisans mezunu 27 çalışan bulunurken (%3.5); ortaokul mezunu çalışan sayısı 14 (%1.8), ilkokul mezunu çalışan sayısı ise 11 (%1.6)’dir. Katılımcılardan 1 tanesi ise (%0.1) doktora eğitimini tamamlamıştır. 1 kişi ise (%0.1) bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde 321 kişilik büyük bir grubun (%41.5), 4 ile 10 yıl arasında işletmede çalıştığı görülmektedir. 1-3 yıl

arasında işletmede çalışan katılımcı sayısı 297 (%38.4) iken, 1 yıldan az süredir işletmede olan katılımcılar 54 kişidir (%7). 11-15 yıl arasında işletmede çalışan katılımcılar örneklemin %2.3'lük (18 kişi) bir kısmını oluştururken.16 ile 20 yıl arasında çalışan katılımcı sayısı 52'dir (%6.7). 21 yıldan daha uzun süredir işletmede çalışan 32 katılımcı ise örneklemin %4.1'lik bir kısmını oluşturmaktadırlar.

Katılımcıların çalışma statülerine göre dağılımları incelendiğinde ise 585 katılımcının mavi yakalı (işçi, posta başı, tekniker vb.) çalışanlar olduğu görülürken; beyaz yaka çalışan sayısı 189'dur (mühendis. şef. müdür v.b). Son olarak 428 çalışanın çocuğu bulunduğu (%55.3), 335 çalışanın ise (%43.3) çocuğu bulunmadığı araştırma sonuçları doğrultusunda tespit edilmiştir. 11 katılımcı ise (%1.4) bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4.1 Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Yaş	Adet	Yüzde	Cinsiyet	Adet	Yüzde
18-24 arası	113	14.6	Bayan	31	4.0
25-35 arası	551	71.2	Erkek	743	96.0
36-45 arası	76	9.8	Toplam	774	100.0
46-55 arası	27	3.5			
56 ve üstü	6	.8	Medeni Durum	Adet	Yüzde
Cevapsız	1	.1	Evli	522	67.4
Toplam	774	100.0	Evli değil	250	32.3
			Cevapsız	2	.3
Eğitim	Adet	Yüzde	Toplam	774	100.0
İlkokul	11	1.6			
Ortaokul	14	1.8	Çalışma Süresi	Adet	Yüzde
Lise	407	52.6	1 yıldan az	54	7.0
Ön Lisans	200	25.8	1-3 yıl arası	297	38.4
Lisans	112	14.5	4-10 yıl arası	321	41.5
Yüksek Lisans	27	3.5	11-15 yıl arası	18	2.3

Doktora	1	.1		16-20 yıl arası	52	6.7
Cevapsız	1	.1		21 yıl ve üstü	32	4.1
Toplam	774	100.0		Toplam	774	100.0
Çalışma Statüsü	Adet	Yüzde		Çocuğu Olup Olmaması	Adet	Yüzde
Mavi yaka	585	75.6		Evet	428	55.3
Beyaz Yaka	189	24.4		Hayır	335	43.3
Toplam	774	100.0		Cevapsız	11	1.4
				Toplam	774	100.0

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalamalar EK-3 te gösterilmiştir. Buna göre “işin yapısı” ile ilgili sorulara verilen cevaplara ilişkin ortalamalar 2.19-4.30 arasında değerler alırken, “ücrete” ilişkin sorulara ait ortalamalar 2.00-2.73 arasında; “kişisel gelişim” ile ilgili sorulara ait ortalamalar 2.24-3.76 arasında değerler almıştır. “Üstlerle ilişkiler” boyutuna ait soruların ortalamaları 2.71-4.04 arasında iken, “iş arkadaşlarına” ilişkin soruların ortalamaları ise 2.17-3.71 aralığındadır.

Örgütsel bağlılığa ait sorulara ilişkin ortalamalar incelendiğinde; “duygusal bağlılığa” ilişkin soruların ortalamasının 2.64-3.51 arasında; “devam bağlılığını” ölçmek için sorulan soruların ortalamasının 2.20-3.44 arasında ve “normatif bağlığa” ilişkin soruların ortalamasının ise 2.89-3.40 arasında değerler aldığı görülmüştür.

4.2 Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ile ilgili kurulan hipotezlerin test edilmesinden önce, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmasına karar verilmiştir. Bu sayede ön testte olduğu gibi, ölçeklerin genel güvenilirliklerinin tespitinin yanında, ölçek güvenilirliklerini bozan herhangi bir soru olup olmadığı da tespit edilebilecektir. Ölçek güvenilirliklerinin hesaplanmasında en sık kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach’ın Alfa yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemle göre değer 0.41-0.60 arasında yer alması ölçeğin nispeten güvenilir olduğunu gösterirken 0.60-0.80

arasındaki değerler ölçeğin güvenilir olduğunu. 0.81 ve üstündeki değerler ise ölçeğin çok güvenilir olduğunu (Yılmaz, 2014, s.141) ifade etmektedir.

İlk yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 1 yapının (ücret) güvenilirlik değeri 0.351 olarak tespit edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bu yapıya ait birinci sorunun ölçekten çıkartılması ile ölçek güvenilirliğinin 0.606'ya kadar çıkacağı görülmüştür. Bu durumda ölçeğin yeterli güvenilirliğe çıkmasının sağlamak için bu soru analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca "Üstlerle İlişkiler" boyutunda bir sorunun analizden çıkarılması ile (soru no 41) güvenilirliğin 0.662 değerinden 0.720 ye çıkacağı görülmüştür. Bu nedenle bu soru da analiz dışı bırakılarak daha güvenilir ölçekler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere tüm ölçekler güvenilirdir. Dolayısı ile toplanan veriler ile hipotez testlerine geçilmesi noktasında herhangi bir engel bulunmamaktadır.

Tablo 4.2: Ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Alfa Değeri	Anlam
İşin Yapısı	22	0.733	Ölçek güvenilir
Ücret	3	0.606	Ölçek güvenilir
Kişisel gelişim	9	0.790	Ölçek güvenilir
Üstlerle İlişkiler	9	0.720	Ölçek güvenilir
İş Arkadaşları	11	0.721	Ölçek güvenilir
İŞ TATMİNİ TOPLAM	54	0.886	ÖLÇEK ÇOK GÜVENİLİR
Duygusal Bağlılık	6	0.759	Ölçek güvenilir
Devam bağlılığı	6	0.735	Ölçek güvenilir
Normatif Bağlılık	10	0.881	Ölçek çok güvenilir
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TOPLAM	22	0.896	ÖLÇEK ÇOK GÜVENİLİR

4.3 Hipotez Testleri

Araştırmada ilgili hipotezleri test etmeden önce, veri setine ilişkin dağılımın türünün tespit edilmesi önem taşımaktadır. Dağılımın tespiti, analizde kullanılacak yöntemin seçimi için kritik bir süreçtir. “Genel olarak çok değişkenli parametrik tekniklerin çoğu, örneklerin çok değişkenli normal dağılımlı anakütleden geldiğini varsaymaktadır” (Kalaycı vd.,2006, s.208). Dolayısı ile normallikten sapan verilerin analizinde non-parametrik analiz tekniklerin kullanılması önerilmektedir.

Çalışmada elde edilen veri setinin normalliğinin test edilmesi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine başvurulmuştur. Analiz sonucunda veri setinde yer alan tüm sorulara ait dağılımın normallikten saptığı görülmüştür (Bakınız Ek 2). Ancak insan davranışlarının test edildiği araştırmalarda dağılımın normal olmaması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu durumda non-parametrik analiz tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Ancak “merkezi limit teoremi” adı ile bilinen bir teorem “ana kütlenin dağılım şekli ne olursa olsun, basit rassal örneklem hacmi büyüdükçe X’in örnekleme dağılımı normal dağılıma yaklaşacağını” ileri sürmektedir (Yüzer vd, 2003, s.186). Pratikte örneklem büyüklüğü yeterince büyük olduğu zaman bu teorem geçerli olmaya başlar. Örneklem hacmi için yeterli büyüklük, kesin olmamakla birlikte uygulamada $n \geq 30$ birim olarak kabul edilmektedir. (Taşdelen ve Kanık, 2009, s.4). Çalışmadaki örneklem sayısı ($n=774$) oldukça büyük olduğundan; normal dağılım göstermeyen bu veriler için de merkezi limit teoremi ışığında parametrik testleri uygulamak mümkün hale gelmektedir. Ayrıca araştırmada daha kesin sonuçlar elde edilebilmesi için, geliştirilen hipotezlerin beyaz ve mavi yaka çalışanlar için ayrı ayrı test edilmesine karar verilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin testinde, katılımcıların ilgili yapıda yer alan tüm sorulara vermiş oldukları cevapların ortalama değeri alınarak oluşturulan yeni değişkenler kullanılmıştır. Bu şekilde daha net sonuçların elde edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

4.3.1 Beyaz Yaka Çalışanlara İlişkin Hipotez Testleri

Araştırmada öncelikle beyaz yaka çalışanlara yönelik hipotez testleri uygulanmıştır. Bu bağlamda geliştirilen ilk hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

- H1-by¹ Çalışanların iş tatmini düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H1-by-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-by-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-by-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-by-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-by-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri, duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmada bu hipotezi test etmek için doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. H1 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-.691	.327		-2.110	.036
İşin Yapısı	.935	.130	.523	7.221	.000
Ücret	-.066	.056	-.071	-1.167	.245
Kişisel Gelişim	.256	.085	.226	3.009	.003
Üstlerle ilişkiler	.116	.089	.087	1.312	.191
İş Arkadaşları.	-.004	.091	-.003	-.046	.963
F=38.403 p= 0.000			Düzeltilmiş R² = 0.512		

Tablo 4.3.’te görüldüğü üzere kurulan regresyon analizine ilişkin F değeri 38.402 ve anlamlılığı (p) 0.000’dır. Bu durum modelin %95 anlamlılık düzeyinde bir

¹ By ifadesi hipotezlerin beyaz yaka için test edildiğini ifade etmektedir.

bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Değişkenlere ilişkin anlamlılıklar incelendiğinde sabit terim ile birlikte “işin yapısı” ve “kişisel gelişim” boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). İlgili etkiler incelendiğinde “işin yapısı” boyutunun katsayısının 0.935; kişisel gelişim boyutunun etkisinin ise 0.256 olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların “işin yapısı” ile ilgili tatminlerinde bir birimlik artış meydana geldiğinde, duygusal bağlılıkları 0.935 birim arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların “kişisel gelişim” ile ilgili tatminlerinde meydana gelecek bir birimlik artışta çalışanların duygusal bağlılıklarını 0.256 birim arttıracaktır.

Modele ilişkin R^2 değeri incelendiğinde bu değer 0.512 olduğu görülmektedir. Bu durumda “Duygusal bağlılık” değişkeninde meydana gelen değişimlerin %51.2’lik bir kısmının modele dâhil edilen bağımsız değişkenler ile açıklandığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda H1-by-a ve H1-by-c hipotezleri kabul edilirken, diğer 3 hipotez reddedilmektedir.

Araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez şu şekildedir

- H2-by Çalışanların iş tatmini düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H2-by-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-by-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-by-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-by-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezleri test etmek için kurulan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4’te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. H2 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2.782	.393		7.081	.000
İşin Yapısı	-.431	.155	-.280	-2.776	.006
Ücret	.001	.067	.001	.015	.988
Kişisel Gelişim	.154	.102	.157	1.503	.135
Üstlerle ilişkiler	.186	.106	.162	1.749	.082
İş Arkadaşları.	.043	.109	.037	.397	.692
F=2.055 p= 0.073			Düzeltilmiş R² = 0.027		

Tablo 4.4. incelendiğinde, modele ilişkin F değerinin 2.055 ve anlamlılığının 0.073 olduğu bulunmuştur. Bu durumda regresyon modelinde, iş tatmini boyutları ile devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile bağımsız değişken olarak ele alınan iş tatmini boyutlarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmamaktadır. Bu durumda H2-by hipotezine ait tüm alt hipotezler reddedilmiştir.

Araştırmada ileri sürülen üçüncü hipotez şu şekildedir:

- H3-by Çalışanların iş tatmini düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H3-by-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-by-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-by-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

- H3-by-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
- H3-by-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri, normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezi test etmek için kurulan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. H3 (beyaz yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-.488	.300		-1.625	.106
İşin Yapısı	.756	.119	.464	6.366	.000
Ücret	.008	.051	.009	.148	.882
Kişisel Gelişim	.208	.078	.202	2.669	.008
Üstlerle ilişkiler	.137	.081	.113	1.684	.094
İş Arkadaşları.	.043	.083	.034	.515	.607
F=37.291 p=0.000			Düzeltilmiş R² = 0.505		

Tablo 4.5. incelendiğinde, kurulan regresyon denkleminin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F=37.291 ve p=0.000) görülmektedir. Bu denklemde normatif bağlılığı etkileyen değişkenler incelendiğinde, “işin yapısı” ve “kişisel gelişim” faktörlerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu (p<0.05); diğer değişkenlerin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (p>0.05) görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde, çalışanların “işin yapısı” ile ilgili tatminlerinde bir birimlik artış meydana geldiğinde, normatif bağlılıklarının 0.756 birim artacağı; “kişisel gelişimde” meydana gelen bir birimlik artışın ise normatif bağlılığı 0.208 birim değiştireceği görülmektedir.

Modele ilişkin R^2 değeri incelendiğinde, çalışanların normatif bağlılığında meydana gelen değişimlerin %50.5'lik bir kısmının, iş tatmini boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir. Geriye kalan %49.5'lik bir kısım ise modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre H3-by-a ve H3-by-c hipotezleri kabul edilmekte, diğer hipotezler ise (H3-by-b, H3-by-d ve H3-by-e) reddedilmektedir.

4.3.2 Mavi Yaka Çalışanlara İlişkin Hipotez Testleri

Araştırmada ileri sürülen ilk üç hipotez beyaz yaka çalışanlarda olduğu gibi, mavi yaka çalışanlar için de test edilmiştir. Bu bağlamda analize dahil edilen ilk hipotez şu şekildedir:

- H1-my² Çalışanların iş tatmini düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H1-my-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-my-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-my-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-my-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H1-my-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmada bu hipotezi test etmek için doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.6'da özetlenmiştir.

² By ifadesi hipotezlerin mavi yaka yaka için test edildiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.6. H1 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-.777	.206		-3.768	.000
İşin Yapısı	1.025	.071	.549	14.391	.000
Ücret	-.023	.033	-.022	-.678	.498
Kişisel Gelişim	.129	.046	.113	2.803	.005
Üstlerle ilişkiler	.165	.055	.115	2.990	.003
İş Arkadaşları.	.003	.057	.002	.054	.957
F=99.090 p= 0.000			Düzeltilmiş R² = 0.546		

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, kurulan regresyon modeli bütün olarak anlamlıdır (F=99.090 ve p=0.000). Bu durumda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon tablosunda görüldüğü üzere iş tatmini boyutlarından, “işin yapısı”, “kişisel gelişim” ve “üstlerle ilişkiler” boyutlarının mavi yaka personelin “duygusal bağlılıkları” üzerinde etkili olduğu görülmektedir (p<0.05). Mavi yaka personelin “işin yapısı” ile ilgili tatminlerinde 1 birimlik artış meydana geldiğinde, duygusal bağlılıkları da 1.025 birim artmaktadır. “Kişisel gelişim” ile ilgili tatminlerindeki 1 birimlik artış ise duygusal bağlılıklarını 0.129 birim arttırmaktadır. “Üstlerle ilişkiler” ile ilgili tatminlerindeki bir birimlik artışın etkisi ise 0.165’tir.

Modele ilişkin R² değeri 0.546’dır. Mavi yaka çalışanların duygusal bağlılıklarındaki değişimin %54.6’lık bir kısmının modele dahil edilen “iş tatmini boyutları” ile açıklanabildiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1-my-a, H1-my-c ve H1-my-d hipotezleri kabul edilirken, H1-my-b ve H1-my-e hipotezleri reddedilmektedir.

Mavi yaka çalışanlar için test edilecek ikinci hipotez şu şekildedir

- H2-my Çalışanların iş tatmini düzeyleri devam bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H2-my-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-my-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-my-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H2-my-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezleri test etmek için kurulan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. H2 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.653	.230		7.186	.000
İşin Yapısı	.367	.079	.229	4.614	.000
Ücret	.074	.037	.085	1.987	.047
Kişisel Gelişim	.042	.051	.042	.809	.419
Üstlerle ilişkiler	.071	.061	.058	1.162	.246
İş Arkadaşları.	-.121	.063	-.087	-1.913	.056
F=11.481 p= 0.000			Düzeltilmiş R² = 0.09		

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=11.481 ve p=0.000). Sabit terim haricinde mavi yaka çalışanların devam bağlılıklarını etkileyen değişkenler “işin yapısı “ ve “ücrettir”. Mavi yaka

çalışanların “işin yapısı” ile ilgili tatminlerinde meydana gelen 1 birimlik artışın devam bağıllığı üzerindeki etkisi 0.367 iken; ücret düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik artışın etkisi ise 0.74’tür. Ancak burada R^2 değeri 0.09 gibi çok düşük bir değer almaktadır. Her ne kadar model bir bütün olarak anlamlı olsa da, mavi yaka çalışanların devam bağıllıklarının sadece %9’luk kısmı bu regresyon denklemine dahil edilen değişkenler tarafından açıklanmakta, geriye kalan %91’lik kısım ise denkleme var olmayan değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durumda daha geçerli bir açıklama için, bu regresyon denklemine yeni değişkenlerin eklenmesi gerekmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H2-my-a ve H2-my-b hipotezleri kabul edilmiş, geriye kalan hipotezler ise reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarda olduğu gibi, mavi yaka çalışanlar için test edilecek 3. hipotez şu şekildedir:

- H3-my- Çalışanların iş tatmini düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - H3-my-a- Çalışanların işin yapısı ile ilgili tatmin düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-my-b- Çalışanların ücret düzeyleri ile ilgili tatmin düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-my-c- Çalışanların kişisel gelişim konusundaki tatmin düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-my-d- Çalışanların üstlerle ilişkiler konusundaki tatmin düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
 - H3-my-e- Çalışanların iş arkadaşları konusundaki tatmin düzeyleri normatif bağıllıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezi test etmek için kurulan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8. H3 (mavi yaka) hipotezine ilişkin regresyon modeli sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık (p değeri)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-.457	.175		-2.606	.009
İşin Yapısı	.655	.061	.407	10.825	.000
Ücret	.075	.028	.086	2.638	.009
Kişisel Gelişim	.126	.039	.128	3.231	.001
Üstlerle ilişkiler	.297	.047	.241	6.348	.000
İş Arkadaşları.	.026	.048	.019	.543	.588
F=105.984 p= 0.000			Düzeltilmiş R² = 0.473		

Tablo 4.8'deki ANOVA analizi sonuçları, kurulan regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (F=105.984 ve p=0.000). Bu durumda mavi yaka çalışanların iş tatminleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki oldu görülmektedir. Mavi yaka personelin “işin yapısı”, “ücret”, “kişisel gelişim” ve “üstlerle ilişkiler” boyutlarındaki tatmin artışlarının, normatif bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Buna göre; “işin yapısı” ile ilgili 1 birimlik tatmin artışının normatif bağlılık üzerindeki etkisi 0.655 birim iken, “ücret” boyutunun 0.075 ve “kişisel gelişim” boyutunun ise 0.125’dir. “Üstlerle ilişkiler” boyutu ile ilgili 1 birimlik tatmin artışının normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise 0.297 birimdir.

Modele ilişkin R² değeri ise 0.473’tür. Bu durumda mavi yaka çalışanların normatif bağlılıklarında meydana gelen değişimin %47.3’ü, denkleme dahil edilen iş tatmini boyutları tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlar ışığında %95 güven aralığında H3-my-a. H3-my-b. H3-my-c ve H3-my- hipotezleri kabul edilmiş. H3-my-e hipotezi ise reddedilmiştir.

4.3.3 Çalışma Statüsüne İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada ikinci olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının statülerine (mavi-beyaz yaka) göre farklılık gösterip göstermediği yönünde geliştirilen hipotezler test edilecektir. Bu amaç ile geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H4-Çalışanların duygusal bağlılıkları çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.
- H5- Çalışanların devam bağlılıkları çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.
- H6- Çalışanların normatif bağlılıkları çalışma statülerine göre (mavi-beyaz yaka) farklılık göstermektedir.

Test edilecek grup sayısının iki olmasından dolayı (beyaz-mavi yaka) ilgili hipotezlerin test edilmesi için bağımsız iki örneklem t testine başvurulmuştur. Analiz sonuçları tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. H4-H5-H6 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Değişken	T değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	-2.942	772	.003
Devam Bağlılığı	5.105	772	.000
Normatif bağlılık	-2.750	772	.006

Not: Tüm değişkenlere ilişkin Levene Testi yapılmış ve grupların varyanslarının birbirine eşit olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.9 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, tüm boyutlarda %95 anlamlılık düzeyinde çalışma statülerine göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farklılıkların hangi yönde olduğunu tespit etmek için, aritmetik ortalamalara başvurulmuştur. Bu sonuçlara göre beyaz yaka çalışanların duygusal bağlılıklarının ($\bar{x} = 3.4$), mavi yaka çalışanlardan daha yüksek olduğu ($\bar{x} = 3.17$) görülmektedir. Normatif bağlılıkta da durum buna benzerdir. Bu boyutta beyaz yaka çalışanların ortalaması (\bar{x}) 3.24 iken, mavi yaka çalışanların ortalaması ise (\bar{x}) 3.05’tir. Devam

bağlılığında ise sonuçlar farklıdır. Mavi yaka çalışanların devam bağlılıkları ($\bar{x} = 2.91$), beyaz yaka çalışanların bağlılıklarından ($\bar{x} = 2.57$) daha yüksek çıkmıştır. Beyaz yaka çalışanlara nazaran daha az iş alternatifi olan mavi yaka işçiler, iş değiştirme konusunda oldukça isteksiz olacaklardır. Elindeki işi kaybetmekten korkan mavi yaka işçilerin çalıştıkları işletmeye karşı kendilerini mecburen bağlı hissetmeleri oldukça normaldir.

Bu sonuçlar doğrultusunda H4-H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

4.3.4 Kişisel Özelliklere İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, sahip oldukları kişisel özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan hipotezler şu şekildedir:

- H7- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir
- H8- Çalışanların Devam Bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir
- H9- Çalışanların Normatif Bağlılıkları cinsiyetlerine durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H10- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H11- Çalışanların Devam Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H12- Çalışanların Normatif Bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H13- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H14- Çalışanların Devam Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H15- Çalışanların Normatif Bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir
- H16- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir

- H17- Çalışanların Devam Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir
- H18- Çalışanların Normatif Bağlılıkları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir
- H19- Çalışanların Duygusal Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H20- Çalışanların Devam Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir
- H21- Çalışanların Normatif Bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir

Bu hipotezlerden öncelikli olarak “cinsiyetle” ilgili olan H7-H8 ve H9 hipotezleri, bağımsız iki örneklem t testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. H7-H8-H9 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Bağlılık / Cinsiyet	T değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	-0.816	772	.415
Devam Bağlılığı	-0.583	772	.560
Normatif bağlılık	-1.316	772	.188

Not: Tüm değişkenlere ilişkin Levene Testi yapılmış ve grupların varyanslarının birbirine eşit olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere; çalışanların tüm bağlılık türlerindeki bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Hem erkeklerin hem de bayanların işletmeye karşı geliştirdikleri duygusal, devam ve normatif bağlılıkları birbirleri ile yakın değerlerdedir. Bu durumda geliştirilen H7-H8 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılığın, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kurulan H10- H11 ve H12 hipotezlerine ilişkin yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları Tablo 4.11’de özetlenmektedir.

Tablo 4.11. incelendiğinde çalışanların işletmeye karşı olan duygusal bağlılıklarının, medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği ($p=0.01$), devam ve normatif bağlılıkta ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ortalamalar bağlamında incelendiğinde, evli olan çalışanların ($\bar{x} = 3.31$), evli olmayanlardan ($\bar{x} = 3.07$) daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H10 hipotezi kabul edilirken. H11 ve H12 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.11. H10-H11-H12 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Bağlılık / Medeni Durum	T değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	3.360	770	.001
Devam Bağlılığı	.593	770	.553
Normatif bağlılık	1.380	543.566	.168

Not: Tüm değişkenlere ilişkin Levene Testi yapılmış ve grupların varyanslarının duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında birbirine eşit olduğu ($p>0.05$), normatif bağlılıkta ise varyans eşitliğinin olmadığı ($p<0.05$) tespit edilmiştir. Bu duruma uyguna olan test değerleri kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik tek yönlü varyans analizine başvurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.12’de özetlenmiştir. Varyans analizine başlamadan önce, 56 yaş ve üstünde yaş grubunda yer alan kişiler. 45-55 yaş arasındaki grupla birleştirilmiş bu şekilde daha geçerli bir analiz yapılması amaçlanmıştır.

Tablo 4.12. H13-H14-H15 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Bağlılık / Yaş	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	28.830	8.809	.000
Devam Bağlılığı	489.731	2.354	.052
Normatif bağlılık	473.005	10.292	.000

Tablo 4.12. incelendiğinde, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının, yaşlarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortalamalar bağlamında bu farklar incelendiğinde; yaş arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı görülmektedir. Yaşı 45 ve üstünde olanların duygusal bağlılıkları ($\bar{x} = 3.91$), normatif bağlılıklarının ise ($\bar{x} = 3.80$) olduğu, yaş düştükçe bu bağlılıkların (*minimum* $\bar{x} = 3.06$) düştüğü görülmektedir. Bu bilgiler ışığında H13 ve H15 hipotezleri kabul edilirken, H14 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik geliştirilen H16-H17 ve H18 hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizine başvurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.13'te özetlenmiştir.

Tablo 4.13. H16-H17-H18 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Bağlılık / Çalışma Süresi	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	38.269	9.488	.000
Devam Bağlılığı	8.460	2.665	.021
Normatif bağlılık	36.928	12.233	.000

Tablo 4.13. incelendiğinde tüm örgütsel bağlılık boyutlarında, işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile ilgili

farklılıklar incelendiğinde en yüksek duygusal bağlılığa sahip olan grubun 21 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalışanlar grubu olduğu ($\bar{x} = 3.83$), 16-20 yıl arasındaki tecrübeye sahip olan grubun bağlılıklarının ise ($\bar{x} = 3.67$) ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. 1 yıldan kısa süreli tecrübeye sahip olan çalışanların ($\bar{x} = 3.64$) üçüncü sırada yer aldığı görülürken, diğer grupların duygusal bağlılıkları birbirlerine yakın değerler almıştır ($\bar{x} = 3.10 - 3.20$ arasındadır).

Devam ve normatif bağlılıklarda da durum benzerdir. 21 yıl ve daha üstü tecrübeye sahip olanların en yüksek bağlılık değerlerine sahip olduğu (sırası ile $\bar{x} = 3.17$ ve 3.64) görülürken; bu grubu 16-20 yıl arası tecrübeye sahip olan grupta yer alanlar (sırası ile $\bar{x} = 3.01$ ve 3.46) ve 1 yıldan az çalışanlar (sırası ile $\bar{x} = 2.87$ ve 3.43) izlemektedir. Diğer grupların ortalamaları ise birbirine yakındır. (minimum $\bar{x} = 2.68$ ve 2.93). Bu sonuçlara göre araştırma başında ileri sürülen H16- H17 ve H18 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma ile ilgili geliştirilen son hipotezler, eğitim durumu ile alakalı olanlardır. Analizin daha geçerli sonuçlar verebilmesi için frekans değerleri düşük olan gruplar birleştirilmiştir. Burada öncelikle ilkokul ve ortaokul mezunları birleştirilerek yeni bir grup oluşturulmuş (ilköğretim mezunları); daha sonra yüksek lisans ve doktora grubu birleştirilerek de lisansüstü eğitim almış olanlar grupları oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. H19-H20-H21 hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları

Bağlılık / Eğitim	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık (p değeri)
Duygusal Bağlılık	3.987	.936	.457
Devam Bağlılığı	22.749	7.374	.000
Normatif bağlılık	6.147	1.907	.091

Tablo 4.14 incelendiğinde çalışanların devam bağlılıklarında, eğitim durumlarına göre bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Ortalamalar bağlamında incelendiğinde, en yüksek devam bağlılığına sahip olan eğitim grubunun

ilköğretim mezunu olanlar ($\bar{x} = 2.98$) olduğu görülmektedir. Bu gurubu sırası ile Lise mezunları ($\bar{x} = 2.94$), önlisans mezunları ($\bar{x} = 2.80$) ve lisans mezunları ($\bar{x} = 2.55$) takip etmektedir. En düşük düzeyde devam bağlılığına sahip olan eğitim grubu ise lisansüstü eğitim almış olan grupta yer alan çalışanlardır ($\bar{x} = 2.32$). Görüldüğü gibi çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, devam bağlılığı azalmaktadır. Daha yüksek eğitim almış çalışanların kendine olan güveni ve potansiyel iş alternatifleri daha fazla olacaktır. Dolayısı ile işletmeye karşı mecburi bağlılıkları (devam bağlılıkları) düşük düzeyde eğitim almış olanlardan daha az olacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda H20 hipotezi kabul edilirken, H19 ve H21 hipotezleri ise reddedilmektedir.

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın ana amacı, çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmada ayrıca örgütsel bağlılığın, çalışanların statülerine (beyaz-mavi yaka) ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırma amaçlarına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için gerekli olan veriler, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren ve 2013 yılında Türkiye'nin en büyük 181. büyük sanayi kuruluşu olan Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş'nin (BEST) çalışanlarından anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. 774 kişi ile yapılan uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar beyaz ve mavi yaka çalışanlar için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma ile elde edilen en önemli sonuçlar şu şekildedir:

- Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan Cronbach'ın Alfa güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin verileri yorumlamak için genel olarak güvenilir oldukları (Alfa =0.606-0.896 arası) görülmüştür. Bu durum hipotez testlerine geçilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir.

- Çalışma amaçları doğrultusunda 3 alt grupta kurulan toplam 48 alt hipotez test edilmiş ve sonuçta bu hipotezlerin 23 tanesi kabul edilirken, 25 tanesi ise red edilmiştir.

- Beyaz yaka çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri duygusal ve normatif bağlılıklarında; “İşin Yapısı” ve “Kişisel Gelişim” ile ilgili tatminlerinin pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülürken, diğer boyutlardaki tatmin düzeylerinin (Ücret, Üstlerle İlişkiler, İş Arkadaşları) herhangi bir anlamlı etki göstermediği görülmüştür.

- Beyaz yaka çalışanların iş tatminlerinin, devam bağlılıkları üzerindeki etkisini inceleyen regresyon analizi ise genel olarak anlamsız çıkmıştır. Bu durumda beyaz yaka çalışanların devam bağlılıklarında iş tatminlerinin etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların devam bağlılığını iş tatmini dışında yer alan ve modele dahil edilmeyen diğer faktörler etkilemektedir.

- Mavi yaka çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen iş tatmini boyutları incelendiğinde, “İşin Yapısı”, “Kişisel Gelişim” ve “Üstlerle İlişkiler” boyutların, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

- Mavi yaka çalışanların devam bağlılıklarını etkileyen iş tatmini boyutları incelendiğinde ise “İşin Yapısı” ve “Ücret” boyutlarındaki tatminin devam bağlılığını etkilediği anlaşılmıştır. Bu sonucun beyaz yaka çalışanlardan farklı çıkması dikkat çekicidir. Beyaz yaka çalışanlara göre nispeten daha az ücretle ve daha zor şartlarda çalışanların, işletme ile ilişkisini sürdürme noktasında çalıştıkları işin yapısal özellikleri ve aldıkları ücretler önem arz etmektedir. Daha iyi çalışma şartları ve daha yüksek ücret sunulduğunda, mavi yaka çalışanların işletmede kalmak için daha fazla mecburiyet hissedecekleri anlaşılmaktadır.

- Mavi yaka çalışanların normatif bağlılıklarının ise, iş tatminin “İş Arkadaşları” hariç tüm boyutlarından (İşin yapısı, ücret, kişisel gelişim, üstlerle ilişkiler) etkilendiği görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların örgütsel aidiyet geliştirirken işyerinin birçok özelliğini değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, beyaz ve mavi yaka çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı özelliklerin etkisi ile şekillendiği anlaşılmaktadır. Beyaz yaka çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarında işin yapısı ve kişisel gelişim gibi içsel tatmini destekleyen özelliklerin etkisinin daha yoğun olduğu görülürken; mavi yaka çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarında ücret ve üstlerle ilişkiler gibi faktörlerin de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, statülerine (mavi-beyaz yaka) göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise duygusal ve normatif bağlılıkta beyaz yaka çalışanların işletmeye mavi yaka çalışanlardan daha fazla bağlılık hissettiği görülmektedir. Mavi yaka çalışanların işlerinin standart ve tek düze olması, beceri ve yetenek konusunda beyaz yakaya göre daha az yeterlilik gerektiren işlerde çalışmalarını duygusal olarak beyaz yaka çalışanlara göre daha az bağlılık hissetmelerine neden olabilmektedir. Devam bağlılığında ise durum tersine dönmekte ve mavi yaka çalışanlar işletmeye beyaz yaka çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermektedir. Devam bağlılığının işletmeye karşı mecburi bir bağlılık olarak nitelendirildiği düşünüldüğünde; beyaz yakaya göre sınırlı alternatifi olan mavi yaka

çalışanların işletmeyi bırakma husunda daha isteksiz olmaları teorik olarak da eklenebilecek bir sonuçtur.

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan t testi ve ANOVA analizleri sonucunda, birçok özelliğe göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlardan dikkat çekici olanlardan biri, çalışma süresi artıkça, işletmeye karşı geliştirilen tüm bağlılıkların (duygusal, devam, normatif) artmasıdır. Çalışanların yaşı arttıkça, işletmeye karşı geliştirdikleri duygusal ve normatif bağlılığın arttığı yönünde elde edilen bulgular da elde edilen bir diğer önemli sonuçtur. Yaşı ve işletmede çalışma süresi artan çalışanların, işletme ile kurmuş olduğu duygusal bağın kuvvetlenmesi, işletmeden elde ettiği faydaların artması ve iş değiştirme dolayısı ile katlanacakları maliyetin yeni çalışanlara göre nispeten daha fazla olmasından dolayı bu sonuca ulaşılması normaldir. Elde edilen bir diğer önemli bulgu da, devam bağlılığının çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmasıdır. Bu bulguya göre, daha yüksek eğitim almış olan çalışanların kendine olan güven ve potansiyel iş imkanları dolayısı ile daha düşük devam bağlılığı gösterdiği, kendini işletmeye mahkum hissetmediği şeklinde yorum yapmak mümkün olacaktır.

Çalışmada genel olarak teorik yazın ve literatürde yer alan geçmiş çalışmalar ile (ör: Fu ve Duspande, 2014; Mammadova, 2013; Chhabra , 2013; Oksay 2011, vb.) genel olarak paralel sonuçlar elde edilmiştir. Ortaya çıkan ufak farklılıkların insan davranışlarının yer ve zamana göre farklılık gösterebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda gelecekte konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara şunlar önerilmektedir:

- Bu çalışmanın tek bir işletmede uygulandığı unutulmamalıdır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektör ve büyüklükteki işletmelerde benzer uygulamaların yapılması sonuçların genellenmesi için önem arz etmektedir.

- Yapılacak araştırmaların doğru sonuç verebilmesi için, güvenilirliği yüksek olan ölçeklerin seçimi önemlidir. Dolayısı ile araştırmacıların uygulama öncesi ölçek

seçimine dikkat etmesi ve hata yapmamak adına bir ön çalışma yapması önerilmektedir.

- Gelecekte yapılacak çalışmalarda, güvenilirlikleri yüksek olan parametrik analiz tekniklerinin kullanılmasının, araştırma sonuçlarını daha tutarlı kılacağı unutulmamalıdır.

- Araştırma ile ilgili hataların önceden tespit edilebilmesi için araştırmacıların çalışma öncesinde uzman görüşlerine başvurmaları ve çalışma planını bu görüşler doğrultusunda dizayn etmeleri önerilmektedir.

6 KAYNAKLAR

Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-17.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 4, 1-25.

Aktay, D.D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı*, İstanbul.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşlemciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*, Antalya.

Aydoğdu, S. (2009). An Empirical Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Azeem, S. M. and Akhtar, N. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, 5 (7), 127-133.

Basım, H. N., Erkenekli, M., ve Şeşen, H. (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.

Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 290-314.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59(6), 125-139.

Berber, A. (2008). Kurumsal Adalet Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı*, İstanbul.

Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*. Adana.

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Eskişehir.

Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 2006, 48-58.

Chhabra, B. (2013). Locus Of Control As A Moderator In The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study Of Indian IT Professionals. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4, 2(8), 25-41.

Convey, J. J. (2014). Motivation and Job Satisfaction of Catholic School Teachers. *Journal of Catholic Education*, 18(1), 4-25.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.

Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(3), 400-410.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.

Çilkara (Uğur), S. (2009). Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Muğla.

Çöp, S. (2008). Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı*, Ankara.

Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Van.

Demir, H., Usta, R. ve Okan, T (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26 (2): 135-161.

Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelemesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi) *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze.

Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Elazığ.

Doğan Kılıç, E., & Önen, Ö. (2009). Öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ve etik muhakeme yetenekleri. *International Journal of Human Sciences*, 6(1).

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

Erdil, O. ve Değerli, A. (2011). Akademik Örgütlerde Rekabetçi Değerler Yaklaşımı ile Örgüt Kültürünün İş Tatminine Olan Etkisi: Meslek Yüksek Okulları Örneği. *Uluslararası, Ulusal Meslek Yüksek Okulları Sempozyumu*, Aydın, 5-27 Mayıs, 2011.

Erdoğan Morçin, S. (2012). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi-Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı*, Hatay.

Folami, L. B., Asare, K., Kwesiga, E. and Bline, D. (2014). The Impact Of Job Satisfaction and Organizational Context Variables On Organizational Commitment, *International Journal of Business and Public Administration*, 11 (2), 1-18.

Fu, W. and Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.

Fu, W., Deshpande, S. P. and Zhao, X. (2011). The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 104, 537-543.

Gazioglu, Ş. ve Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: individual and job related factors, *Applied Economics*, 38 (10), 1163-1171.

Giauque, D., Resenterra, F. and Siggen, M. (2014). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective *Public Organiz Rev* 14, 201-228.

Gökalp, L. (2010). İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimya'da Bir Uygulaması, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Kütahya.

Gözen, (Dağdeviren) E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.

Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.

Güner, A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*. Antalya.

Gür, D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Kütahya.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.

Hauff, S. and Richter, N. (2015). "Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction", *Cross Cultural Management*, 22 (1), 68 – 89.

Imam, A., Raza, A. and Ahmed, M. (2014). Impact Of Job Satisfaction On Organizational Commitment In Banking Sector Employees Of Pakistan. *Science International*, 26(1), 419-423.

İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Ankara.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.

JDI, "**Job Descriptive Index (JDI)**": Bowling Green State University. (<http://www2.bgsu.edu/departments/psych/io/jdi/>)

Kalaycı, Ş., Albayrak, A.S., Eroğlu, A., Küçükşille, E., Ak, B., Karaatlı ve Diğerleri (2006). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" 2. Baskı. edit: Şeref Kalaycı, *Asil Yayın Dağıtım*, Ankara.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Karaca, S. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Denizli.

Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89.

Karcioğlu, F., and Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).

Kaya, İ. (2004). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatmininin Ölçülmesi Ve İş Tatminin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, *Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*, Mersin.

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı*, İzmir.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi-Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Konya.

Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. D. A. and Albuquerque, L. G. D. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495.

Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., Holtom, B. and Hinkin, T. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1360-1380.

Mamedov, B. (2013). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı*, İstanbul.

Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538- 551.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M. And Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları Ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(04), 203-225.

Ogunleye P.O, Odebiyi, I.I. and Olaoye, B.O. (2013). Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (6), 85-95.

Oksay, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Isparta.

Oksay, A. (2011). Uzman Hekimlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği, Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Isparta.

Örencik, İ. (2007). 360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Kütahya.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Fener Dergisi*, 13, 1-14.

Özaslan, B. Ö., Acar, A. B., ve Acar, A. C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 64, 98-111.

Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15 (1-2), 333-345.

Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Ross, C. M., Young, S. J., Sturts, J. R., Kim, K. T. and Ross, C. M. (2014). Personal Correlates Impacting Job Satisfaction Among Campus Recreational Sport Employees. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 14, 68-96.

Rowden, R.W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1), 30 – 35.

Porter, L. W., Steers, R. M. and Boulian, P. V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Tecnical Report No.16.

Savery, K. L. and Luks, J. L. (2001). The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reportedstress Levels: Some Australian Evidence", *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (3), 97 – 104.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Dönem Projesi *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Edirne.

Soydan, S. (2011). Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.

Taşdelen, B. ve Kanık A. (2009). Sağlık Araştırmalarında Biyoistatistiksel Yöntemlerin Doğru Kullanımı ve Sunumu, *Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 1-13.

Taylor, J. (2007). The Impact Of Public Service Motives On Work Outcomes In Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, 85(4), 931–959.

Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi, *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.

Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(3), 69-84.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Malatya.

Uluslan, H. (2005). Maddi Olmayan Varlıklar Ve İşletme İçinde Yaratılan Maddi Olmayan Varlıklar İle İlgili Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (2), 69-103.

Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2013). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2). 71-89

Uysaler, A. L. (2010). Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı* Gebze.

Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi, *Klinik Psikiyatri*, 4, 113-118

Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, Konya

Veličković, V. M., Višnjić, A., Jović, S., Radulović, O., Šargić, Č., Mihajlović, J. and Mladenović, J. (2014). Organizational Commitment And Job Satisfaction Among Nurses In Serbia: A Factor Analysis. *Nursing Outlook*, 62(6), 415-427.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14 (1), 395-412.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 3-16.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 170-178.

Yıldız, K. (2012). Mavi Yakalı Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı*. İstanbul

Yılmaz, Ö. (2014). İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin Ağızdan Ağıza İletişim (WOM) Yaratma Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşleme Anabilim Dalı*, Balıkesir.

Yılmaz, Ö. ve Akgül, V. (2014). Turizm Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gönen Örneği. *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 20-31.

Yüzer, A.F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A. ve Şıklar, E. (2003), İstatistik, *Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1448*, Eskişehir.

7 EKLER

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Cevaplayacağınız bu anket formu, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Özyay Umur TÜRKAN'IN danışmanlığında yürütülmekte olan bir tez çalışması için uygulanmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Bu nedenle ankette yer alan tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamamız araştırmanın doğru değerlendirilmesi ve sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bilime verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Kübra YILMAZ

Anketin bu bölümünde verdiğiniz cevaplarınızın sınıflandırılabilmesi için gerekli bazı kişisel bilgiler sorulmaktadır. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve bu araştırma kapsamında dışarıya kullanılmayacaktır.

1) Cinsiyetiniz	Bayan	<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>		
2) Medeni Durumunuz	Evli	<input type="checkbox"/>	Evli değil	<input type="checkbox"/>		
3) Yaşınız	18-24 Arası	<input type="checkbox"/>	25-35 Arası	<input type="checkbox"/>	36-45 Arası	<input type="checkbox"/>
	46-55 Arası	<input type="checkbox"/>	56 ve Üstü	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4) Eğitim Durumunuz	Okuryazar	<input type="checkbox"/>	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>
	Ön Lisans	<input type="checkbox"/>	Lisans	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>
					Lise	<input type="checkbox"/>
					Doktora	<input type="checkbox"/>
5) Çocuğunuz var mı?	Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>		
6) Bu işletmede çalışma süreniz?	1 yıldan az	<input type="checkbox"/>	1-3 yıl arası	<input type="checkbox"/>	4-10 yıl arası	<input type="checkbox"/>
	11-15 yıl arası	<input type="checkbox"/>	16-20 yıl arası	<input type="checkbox"/>	21 yıl ve üstü	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM 1

Anketin bu bölümünde iş tatmininizle ve işe bağlılığınızla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum-Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
İŞİN YAPISI						
1	İşimle gurur duyarım	1	2	3	4	5
2	İşimi yaşama nedenim olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3	Zamanımın çoğunu işimde geçirmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
4	İşim yorucudur.	1	2	3	4	5
5	İşimi eksiksiz yaparım.	1	2	3	4	5
6	Bu işte çalıştığım için çok mutluyum.	1	2	3	4	5
7	İşim eğlencelidir.	1	2	3	4	5
8	Bir işte çalışmanın asıl amacı kişinin iş dışı yaşamında mutlu olmasını sağlamaktır.	1	2	3	4	5
9	İlgi alanlarımda çoğu, işimle oldukça alakalıdır.	1	2	3	4	5
10	Kişisel yaşam hedeflerimin çoğu işimle ilgilidir.	1	2	3	4	5
11	Sorumluluğu yüksek olan bir işi, sorumluluğu düşük olan işe tercih ederim.	1	2	3	4	5
12	İşimde ulaşılması güç hedefler konması beni mutsuz eder.®	1	2	3	4	5
13	Üstlerime sormadan işimle ilgili kararlar alıp uygulayabilirim.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar almak yalnızca üstlerimin görevidir.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili alınan kararlarda fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
16	İşyerinde kendimi güvende hissediyorum.					
17	Mevcut şartlar sürekli değiştiği için ileriye dönük planlar yapmam.®	1	2	3	4	5
18	İşimde/işyerimde yükselmek için başarıdan daha belirleyici faktörler vardır.	1	2	3	4	5
19	İstediğimiz işe girmek çoğunlukla şansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
20	Başarısızlığın asıl sebebi, yeteri kadar çaba göstermemektir.	1	2	3	4	5
21	İyi bir işe girebilmek için sahip olunan bilgi ve beceriden önce yüksek mevkilerdeki yakınlar ya da tanıdıklar etkilidir.	1	2	3	4	5

22	İşlerinde başarılı olanlar genellikle ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
ÜCRET						
23	Kazandığım para miktarı, işimdeki mutluluğumun temel belirleyicisidir. ®	1	2	3	4	5
24	Kazandığım para miktarı yeterli düzeyde değildir. ®	1	2	3	4	5
25	Kazandığım para miktarı, benzer işi yapanlarınkiyle kıyaslandığında uygundur.	1	2	3	4	5
26	İşimden kazandığım toplam para, hak ettiğimden azdır. ®	1	2	3	4	5
KİŞİSEL GELİŞİM/YÜKSELME						
27	İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
28	İşyerimde adil bir yükselme politikası vardır.	1	2	3	4	5
29	İşyerimde kendimi geliştirebilmem için olanaklar vardır.	1	2	3	4	5
30	İşimde/işyerimde terfi/yükselmenin temel koşulu, iyi performans göstermektir.	1	2	3	4	5
31	İşyerimdeki yükselmelerde bireysel nitelikler belirleyicidir.	1	2	3	4	5
32	İşyerimde yükselmeler ikili ilişkilere dayanmaktadır. ®	1	2	3	4	5
33	Mevcut işimde/işyerimde çalıştığım sürece terfi/yükselme şansının olmadığını düşünüyorum.®	1	2	3	4	5
34	İşimle ilgili dış çevrede yaşanan gelişmeleri takip etme isteği duyarım.	1	2	3	4	5
35	İşletmem, işimdeki yenilikleri takip etmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
ÜSTLERLE İLİŞKİLER-DENETİM						
36	Üstlerimin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri yeterlidir.	1	2	3	4	5
37	Üstlerim kadar bilgi ve deneyime sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38	İşe dair her sorunu üstlerimle paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
39	Üstlerimle görüşmem her zaman mümkündür.	1	2	3	4	5
40	İşyerinde, üstler tarafından çalışanlara yönelik gerçekleştirilen denetimler etkilidir.	1	2	3	4	5
41	Üstlerimiz tarafından çalışanlara yönelik gerçekleştirilen denetimler olması gerekenden daha fazladır. ®	1	2	3	4	5
42	İyi çalışma, üstlerim tarafından takdir edilir	1	2	3	4	5
43	Yaptığım işin üstlerimce sürekli ve düzenli denetlenmesi motivasyonumu ve performansımı artırıyor.	1	2	3	4	5
44	Üstlerimin çalışanlara kaba ya da sert davrandıkları görülebilir. ®	1	2	3	4	5
45	Üstlerimin beklentilerini karşılamak zordur. ®	1	2	3	4	5
İŞ ARKADAŞLARI						
46	İş arkadaşlarım işlerini gerektiği gibi yapar.	1	2	3	4	5
47	İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5
48	İş arkadaşlarım çalışkandır.	1	2	3	4	5
49	İş arkadaşlarımın arasında çıkarıcı olanlar vardır. ®	1	2	3	4	5
50	İş arkadaşlarımla pek çok konuda görüş ayrılıkları yaşıyorum. ®	1	2	3	4	5
51	İşimi, benzer işi yapan arkadaşlarımdan daha iyi yaptığımı düşünüyorum. ®	1	2	3	4	5
52	Bazı iş arkadaşlarımla benim kadar özverili çalışmadığını düşünüyorum. ®	1	2	3	4	5
53	Aynı işi yapmamıza ve benzer başarımla düzeyinde olmamıza karşın maddi kazanımı benden daha yüksek olan arkadaşlarım var. ®	1	2	3	4	5
54	Bazı iş arkadaşlarımla mesleki beceri ve bilgi düzeyleri zayıftır. ®	1	2	3	4	5
55	İş arkadaşlarım sıkıcıdır. ®	1	2	3	4	5
56	İşyerinde kendimi “büyük ailenin parçası” olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2						
Anketin bu bölümünde çalıştığımız işletmeye karşı duyduğunuz bağlılık ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen her bir soruda yer alan ifadeye ne kadar katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.						
	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum-Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
2	İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
4	Şu anda, bu işletmede kalmak benim için istekten çok bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu	1	2	3	4	5

	düşünüyorum.					
6	Şu anda, istesem bile bu işletmeden ayrılmam benim için çok zordur.	1	2	3	4	5
7	Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmeden ayrılırsam mevcut kazanç düzeyimi bana sağlayacak bir iş bulamam.	1	2	3	4	5
9	İşim, varlık sebebidir.	1	2	3	4	5
10	Şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
11	Menfaatime olsa bile, işletmeden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	İşletmenin amaçlarına ulaşması, kişisel beklentilerimden önce gelir.	1	2	3	4	5
13	Bireysel hedeflerimin gerçekleşmemesine karşın işletmenin hedeflerine ulaşması beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeyi her zaman yanımda hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	Zor durumda kalırsam işletmem bana sonuna kadar destek olur.	1	2	3	4	5
16	Başka bir işletmede bu işletme kadar mutlu olamam.	1	2	3	4	5
17	Bu işletme benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
18	İşletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
19	Kendimi buraya ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
21	İşletmemi ailemin bir parçası gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
22	İşletmenin hedefleriyle kişisel hedeflerim arasında paralellik bulunuyor.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

EK-2 VERİ SETİNE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ SONUÇLARI

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşyapısı1	,242	774	,000	,830	774	,000
İşyapısı2	,168	774	,000	,911	774	,000
İşyapısı3	,159	774	,000	,915	774	,000
İşyapısı4	,250	774	,000	,855	774	,000
İşyapısı5	,268	774	,000	,705	774	,000
İşyapısı6	,238	774	,000	,879	774	,000
İşyapısı7	,199	774	,000	,908	774	,000
İşyapısı8	,238	774	,000	,870	774	,000
İşyapısı9	,175	774	,000	,914	774	,000
İşyapısı10	,170	774	,000	,915	774	,000
İşyapısı11	,209	774	,000	,884	774	,000
İşyapısı12	,196	774	,000	,903	774	,000
İşyapısı13	,197	774	,000	,885	774	,000
İşyapısı14	,168	774	,000	,900	774	,000
İşyapısı15	,221	774	,000	,895	774	,000
İşyapısı16	,239	774	,000	,882	774	,000
İşyapısı17	,180	774	,000	,894	774	,000
İşyapısı18	,230	774	,000	,854	774	,000
İşyapısı19	,155	774	,000	,909	774	,000
İşyapısı20	,260	774	,000	,845	774	,000
İşyapısı21	,215	774	,000	,845	774	,000
İşyapısı22	,165	774	,000	,906	774	,000
ücret2	,282	774	,000	,774	774	,000
ücret3	,229	774	,000	,830	774	,000
ücret4	,242	774	,000	,805	774	,000
kis.gel.1	,189	774	,000	,877	774	,000
kis.gel.2	,221	774	,000	,858	774	,000
kis.gel.3	,208	774	,000	,899	774	,000
kis.gel.4	,181	774	,000	,894	774	,000
kis.gel.5	,208	774	,000	,898	774	,000
kis.gel.6	,217	774	,000	,888	774	,000
kis.gel.7	,180	774	,000	,890	774	,000
kis.gel.8	,260	774	,000	,864	774	,000
kis.gel.9	,181	774	,000	,910	774	,000
üs. İlis. 1	,249	774	,000	,880	774	,000
üs. İlis. 2	,178	774	,000	,912	774	,000
üs. İlis. 3	,306	774	,000	,799	774	,000
üs. İlis. 4	,291	774	,000	,791	774	,000
üs. İlis. 5	,251	774	,000	,884	774	,000
üs. İlis. 7	,158	774	,000	,891	774	,000
üs. İlis. 8	,171	774	,000	,910	774	,000
üs. İlis. 9	,177	774	,000	,901	774	,000
üs. İlis. 10	,169	774	,000	,906	774	,000
is. ark. 1	,165	774	,000	,885	774	,000
is. ark. 2	,233	774	,000	,891	774	,000
is. ark. 3	,231	774	,000	,875	774	,000
is. ark. 4	,218	774	,000	,874	774	,000
is. ark. 5	,185	774	,000	,914	774	,000
is. ark. 6	,219	774	,000	,889	774	,000
is. ark. 7	,217	774	,000	,890	774	,000
is. ark. 8	,241	774	,000	,833	774	,000
is. ark. 8	,181	774	,000	,904	774	,000
is. ark. 10	,218	774	,000	,882	774	,000
is. ark. 11	,194	774	,000	,895	774	,000
Duygusal1	,241	774	,000	,879	774	,000
Duygusal2	,208	774	,000	,891	774	,000
Duygusal3	,236	774	,000	,888	774	,000
Devam1	,223	774	,000	,896	774	,000
Devam2	,174	774	,000	,904	774	,000
Devam3	,172	774	,000	,908	774	,000

Devam4	,174	774	,000	,914	774	,000
Devam5	,229	774	,000	,850	774	,000
Duygusal4	,169	774	,000	,897	774	,000
Devam6	,205	774	,000	,898	774	,000
Normatif1	,165	774	,000	,910	774	,000
Normatif2	,171	774	,000	,911	774	,000
Normatif3	,208	774	,000	,895	774	,000
Normatif4	,186	774	,000	,909	774	,000
Normatif5	,189	774	,000	,908	774	,000
Normatif6	,187	774	,000	,914	774	,000
Normatif7	,203	774	,000	,902	774	,000
Normatif8	,206	774	,000	,907	774	,000
Normatif9	,199	774	,000	,907	774	,000
Duygusal5	,169	774	,000	,917	774	,000
Duygusal6	,209	774	,000	,903	774	,000
Normatif10	,204	774	,000	,909	774	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

EK-3 SORULARA İLİŞKİN ORTALAMA DEĞERLERİ

