

**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Seyhan DUYGULU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL**

**Konya-2019**


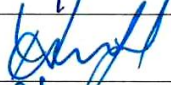



 KONYA	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	--	---

### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Seyhan DUYGULU
	Numarası	17811101158
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL
	Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 21./06./2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Dr. Öğr. Üyesi	Selçuk KARAYEL	
2	Dr. Öğr. Üyesi	M. Nuri DALUR	
3	Doc. Dr.	Bilge AŞAR	

 KONYA	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	--	---

### BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Seyhan DUYGULU		
	Numarası	17811101158		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama			

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

  
 Seyhan DUYGULU  
 İmzası

 KONYA	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	--	---

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Seyhan DUYGULU		
	Numarası	17811101158		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<b>X</b>	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL		
Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama			



## ÖZET

İş tatminini kısaca çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve mutluluk olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel bağlılığı ise çalışanların işletmelerin amaçlarına, hedeflerine ve değerlerine gönülden duyduğu bağlılık olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Katılım Bankacılığı, faizsizlik prensiplerine göre çalışan ve bu prensiplere uygun her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiren bir bankacılık modelidir. Örgütsel adalet ise kişilerin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri hakkındaki algıları içeren bir sosyal sistemdir.

Bu kavramları ele aldığımızda katılım bankacılığında iş tatmininin ve buna bağlı oluşan örgütsel bağlılığın her geçen gün rekabetin arttığı hizmet sektöründe ne kadar önemli olduğunu ve örgüt içerisinde adil bir yaklaşım olmasının son derece fayda sağladığını söylemek mümkün olacaktır.

Araştırmanın en önemli sonucu, çalışanların iş tatmini ve iş tatminine etki eden faktörler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Katılım Bankası, Örgütsel Adalet.

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	---

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Seyhan DUYGULU		
	Numarası	17811101158		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<b>X</b>	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL		
Tezin Adı	The Relationship Between Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Practice In The Banking Sector			

## SUMMARY

It is possible to define job satisfaction as the satisfaction and happiness of the employees. It would be appropriate to define organizational commitment as the commitment of employees to the goals, objectives and values of the enterprises. Participation Banking is a banking model that operates according to the principles of interest-free and performs all kinds of banking activities in compliance with these principles. Organizational justice, on the other hand, is a social system that includes perceptions of people about their colleagues, managers and their relations with the organization.

When we consider these concepts, it will be possible to say how important job satisfaction and organizational commitment in participation banking are in the service sector where competition is increasing day by day and it is very beneficial to have a fair approach within the organization.

The most important result of the study is that there are positive relationships between the factors affecting job satisfaction and job satisfaction of the employees and organizational commitment of employees is high.

**Key Words:** Organizational Commitment, Work Satisfaction, Participation Bank, Organizational Justice.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

<b>YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU</b> .....	iii
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	iv
<b>ÖZET</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	5
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	5
1.1. Tanımı ve Önemi .....	5
1.2. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri.....	6
1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma.....	7
1.2.2. Fedakârlıkta Bulunabilme.....	7
1.2.3. Örgüte Üyeliğın Devamı İçin İstekli Olma.....	7
1.2.4. Örgütle Özdeşleşme .....	7
1.2.5. İçselleştirme .....	7
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	8
1.3.1. Demografik (Kişisel) Faktörler .....	8
1.3.1.1. Cinsiyet.....	8
1.3.1.2. Yaş .....	8
1.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	8
1.3.1.4. Medeni Durum.....	9
1.3.1.5. Kıdem.....	9
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	9
1.3.2.1. Ücret Düzeyi.....	9
1.3.2.2. İşin Niteliği ve Kapsamı.....	10
1.3.2.3. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	10
1.3.2.4. Örgütsel Ödüller .....	10
1.3.2.5. Takım Çalışması.....	11
1.3.2.6. Örgütsel Adalet.....	11
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	11
1.3.3.1. Profesyonellik.....	11
1.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	12
1.3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	12

1.3.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	12
1.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım .....	14
1.3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	14
1.3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	15
1.3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	15
1.3.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	15
1.3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	16
1.3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	16
1.3.6.1. Stres .....	16
1.3.6.2. Performans .....	17
1.3.6.3. Devamsızlık .....	17
1.3.6.4. İşe Geç Kalma ve İşten Ayrılma Eğilimi.....	18
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>19</b>
<b>İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>19</b>
2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Önemi .....	19
2.1.1. İş Tatmini Kavramı .....	19
2.1.2. İş Tatmini Tanımı ve Önemi .....	19
2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	20
2.2.1. Bireysel Faktörler .....	21
2.2.1.1. Yaş.....	21
2.2.1.2. Meslek ve Kıdem.....	21
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi .....	22
2.2.1.4. Kişilik .....	22
2.2.1.5. Sosyo Kültürel Çevre.....	23
2.2.1.6. Beceri ve Yetenek .....	24
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	24
2.2.2.1. Ödüllendirme.....	24
2.2.2.2. Yönetim Yaklaşımı.....	28
2.2.2.3. Çalışma Koşulları.....	29
2.2.2.4. Arkadaşlık Ortamı .....	30
2.2.2.5. Örgütsel Adalet .....	30
2.2.2.6. İşgücü Beklentisi .....	32
2.3. İş Tatmini İle İlgili Model ve Teoriler .....	33
2.3.1. Kapsam Teorileri .....	33
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	34
2.3.1.1.1. Fiziksel İhtiyaçlar.....	35
2.3.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları .....	35
2.3.1.1.3. Sevgi / Ait Olma İhtiyacı.....	35
2.3.1.1.4. Saygı İhtiyacı .....	35
2.3.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.....	36
2.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	36

2.3.1.2.1. Motive Edici Faktörler .....	36
2.3.1.2.2. Koruyucu (Hijyen) Faktörler .....	36
2.3.1.3. Alderfer'in Var olma, İlişki Kurma, Gelişme Teorisi .....	37
2.3.2. Süreç Teorileri .....	37
2.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	38
2.3.2.2. J. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	39
2.3.2.3. E. Locke'ın Amaç Kurma Teorisi .....	40
2.3.2.4. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	40
2.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	41
2.4.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları .....	42
2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	42
2.4.2.1. Stres .....	42
2.4.2.2. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık .....	42
2.4.2.3. İşten Ayrılma.....	43
2.4.2.4. Diğer Tatminsizlik Sonuçları.....	43
2.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	44
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>46</b>
<b>ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA .....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	46
3.2. Araştırmanın Amacı .....	46
3.3. Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve Konuyla İlgili Belli Başlı Araştırmalar .....	48
3.4. Araştırmanın Önemi .....	50
3.5. Araştırma Yöntemi .....	50
3.6. Evren ve Örneklem.....	51
3.7. Veri Toplama Araçları.....	52
3.8. Veri Analizi.....	52
3.8.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	53
3.8.2. Likert Skalası ile Ölçeklendirilmiş Anket Sorularının Temel Boyutlar Bazında Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	54
3.8.3. Frekans Tablolarının Yorumlanması .....	55
3.8.4. Temel Boyutlar İçin Faktör Analizi.....	64
3.8.5. Temel Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi .....	72
3.8.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi .....	75
<b>SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>

## TABLOLAR LİSTESİ


Tablo 2.1. İş Tatmini Tanımları .....	20
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	53
Tablo 3.2. Temel Boyutlar İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 3.3. Ölçekten Elenen Maddelerin Korelasyon Sayıları ve Başlangıç Güvenilirlik Düzeyleri .....	55
Tablo 3.4. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımları .....	56
Tablo 3.5. Çalışma Koşulları Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	57
Tablo 3.6. Ödüllendirme Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	58
Tablo 3.7. Arkadaşlık Ortamı Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	59
Tablo 3.8. Örgütsel Adalet Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	60
Tablo 3.9. İşgücü Beklentisi Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	61
Tablo 3.10. İş Tatmini Ölçeği Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	62
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutu Soruları Frekans Dağılımları .....	63
Tablo 3.12. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin Değerleri .....	65
Tablo 3.13. Yönetim Yaklaşımı Boyutu Faktör Analizi .....	66
Tablo 3.14. Çalışma Koşulları Boyutu Faktör Analizi .....	67
Tablo 3.15. Ödüllendirme Boyutu Faktör Analizi .....	68
Tablo 3.16. Arkadaşlık Ortamı Boyutu Faktör Analizi .....	69
Tablo 3.17. Örgütsel Adalet Boyutu Faktör Analizi .....	69
Tablo 3.18. İşgücü Beklentisi Boyutu Faktör Analizi .....	70
Tablo 3.19. İş Tatmini Ölçeği Boyutu Faktör Analizi .....	70
Tablo 3.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutu Faktör Analizi .....	71
Tablo 3.21. Normallik Testi .....	72
Tablo 3.22. İş Tatminine Etki Eden Faktörler ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi .....	73
Tablo 3.23. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı .....	13
Şekil 1.2. Davranışsal Yaklaşım .....	14
Şekil 2.1. Ödüllendirme .....	26
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	34
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	51



**SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ**

- N** : Terim sayısı  
**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin Testi  
**SPSS** : Statistical Packet for Social Science  
**MBA** : Master of Business  
**vd.** : Ve diğeri  
**sig.** : Anlamlılık Düzeyi  
**df** : Örneklem sayısı
- 

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamı gerçekleştirirken; engin tecrübesini ve emeğini benden esirgemeyen, görüş ve eleştirileriyle çalışmama yön veren tez danışmanı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL'e sabrı, desteği ve yardımları için sonsuz şükranlarımı sunarım.

Öte yandan yaşadığım tüm mutluluklarımı ve sıkıntılarımı benimle paylaşan, sevgilerini ve desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, her daim varlıkları ile bana güç veren eşim Hülya DUYGULU'ya, canım oğlum Ahmet Baran DUYGULU'ya ve sevgili dostum Mehmet Akif ÇİNİ'ye en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca yüksek lisans boyunca benimle bilgi paylaşmaktan kaçınmayan, büyük bir özveri ile tezimi başından sonuna destekleyen, 11 yıldır büyük bir ailenin bireyi olma mutluluğunu bana yaşatan ve tüm çalışanlarına “İyi ki” dedirtmeyi kendisine amaç edinen Kuveyt Tük Katılım Bankası ailesine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Seyhan DUYGULU**

**Konya, 2019**

## GİRİŞ

Günümüz dünyası tüm sektörlerde her geçen gün rekabetin arttığı, hizmet kalitesinin ön plana çıktığı, işletmelerin agresif bir şekilde daha hızlı büyüme ve maksimum kar hedefiyle hareket ettiği ve insanlara en iyi şekilde fayda sunmaya çalıştığı bir çevre olmuştur. Öyle ki, işletmeler gelişen teknolojinin tüm imkânlarından faydalanmakla birlikte, çalışanlarının da tam donanımlı ve yetişmiş insanlar olmasına özen göstermekte, çalışan memnuniyetini en üst seviyede tutmaya çalışmakta ve hem çalışanlarının iş tatminini sağlamaya hem de örgütsel bağlılıklarını oluşturmaya çaba harcamaktadırlar.

Teknolojinin gelişmesi ve iş hayatında birçok hizmetin insanlara daha kısa sürede, daha az hata payı ile sunulması, her şeye daha çabuk ulaşılabilir olması ve topluma zaman tasarrufu imkânı oluşturması elbette ki önem arz etmektedir. Fakat her ne olursa olsun, özellikle hizmet sektöründe insan unsuru son derece önemlidir. Üstlenilen işin sorunsuz, eksiksiz yapılması ve zaman kavramının önemi kadar, hizmet anlayışı ve çalışanların yaklaşımının payı da çok büyük yer kaplamaktadır.

Son yıllarda dünyanın genelini yanı sıra ülkemizde de bankacılık sektörü ciddi gelişme ve büyüme göstermiş, gerek teknolojinin yardımı ile gerekse ekonominin yükselen bir ivme göstermesi ile toplumun refah seviyesi ve hayat standartları gelişmiş ve bu da bankacılık sektörünün teknolojinin yanında insan unsuruna da yatırım yapmasını zorunlu hale getirmiştir. İlgili sektörde “hizmet kalitesi” anlayışı fark oluşturmaya başlamış ve bu anlayışa önem veren, kendisini bu anlamda geliştiren bankalar rakiplerine oranla bir adım daha öne geçmişlerdir.

Hizmet kalitesi anlamında daha güçlü rekabet edebilmek için, çalışanlarını daha iyi eğitim görmüş ve daha donanımlı, kendini geliştirmiş kişilerden seçmeye özen gösteren bankalar, bu aşamadan sonra çalışanlarının iş tatminini nasıl daha iyi sağlayabileceği ve işinden tatmin olmuş çalışanlarının aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını nasıl en üst seviyede tutabilecekleri üzerine daha çok düşünmeye ve bu hususta daha çok çalışma yapmaya başlamışlardır.

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmekte ve işlerinden duydukları memnuniyet, mutluluk hem ekonomik hayatlarını hem psikolojik

anlamda sosyal hayatlarını ciddi şekilde etkilemektedir. İş tatmini seviyesi yüksek insanlar kendilerini daha mutlu hissetmekte, işlerini daha severek yapmakta ve bu durum hem performanslarına olumlu yansımakta hem de işletmenin başarısına, büyümesine pozitif katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları, düzeyleri ve sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; iş tatmini kavramına, iş tatminine etki eden faktörlere, iş tatmini ile ilgili model ve teorilere, iş tatmininin ölçümü ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise bankacılık sektörü açısından örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda ampirik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmini ve iş tatminini sağlayan faktörler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili bulguların da, genel olarak literatürdeki yaygın görüşleri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatminini doğrudan etkileyen faktörler, işletmedeki yöneticilerin yaklaşımları, işletmenin çalışma koşulları, işletmedeki arkadaşlık ortamı, örgütsel adalet, ödüllendirme yaklaşımı gibi unsurlardır. Çalışanlarının memnuniyetine öncelik veren ve bir işletmeyi yükseltecek, başarıya koşturacak ana kavramın çalışanların uyumu, özverisi, tatmini ve mutlu bir şekilde isteyerek performans göstermesi olduğunu öngören işletmelerin başarıya ulaşması kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel bağlılık ise insanların duygu ve düşünceleri ile yakından ilişkili olan bir kavramdır. Yapılan araştırmalar fiziksel şartlar, ücret gibi unsurların çalışanları motive etmede yetersiz kaldığı, çalışanların önemsendiğini hissettiren, sosyal etkinlik ve faaliyetlerin yapıldığı, çalışanlar arasında olumlu ve etkili bir iletişimin olduğu işletmelerin daha başarılı olduğu ve bu işletmelere çalışan bağlılığının daha üst

seviyede olduğunu göstermektedir. Özellikle işletmelerin çalışma koşulları ve çalışanlarına karşı pozitif yaklaşımları ile iş tatmini tam anlamı ile sağlanmış olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da aynı oranda fazla olduğu görülmektedir.

Ülkemizde son dönem bankacılık sektörünün gelişme ve büyüme göstermesi, şubeleşme sayısının artması, insanların hayat standartlarının ve gelir seviyelerinin artması gözle görünen bir gerçektir. Öyle ki, Türkiye Bankalar Birliği 23/04/2019 verilerine göre ülkemizde 47 adet banka ve 10.345 adet yurtiçi banka şubesi bulunmaktadır. Elbette teknolojinin gelişmesi, toplumda hemen hemen herkesin akıllı telefon kullanması ve buna paralel olarak dijital bankacılığın geçmişe nazaran toplum tarafından daha fazla benimsenmesi de bu büyümeye katkı sağlamıştır. İnsanlara her anlamda daha çabuk ulaşılabilir olması, bankacılık sektörünün ve karlılık seviyesinin büyümesini de beraberinde getirmiştir.

Tüm bu gelişmeler ve faktörler bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinin yüksek düzeyde sağlanması ve örgütsel bağlılıklarının artırılması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Gerek özel bankalar gerek kamu bankaları gerekse katılım bankalarında tüm işlemler bankacılık mevzuat ve şartlarına göre yürütülmektedir. Bu durumda bankaları işleyiş anlamında birbirinden ayrıştıracak en önemli hususun hizmet kalitesi anlayışı ve fark yaratacak çalışan yaklaşımı olacağı yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da çalışanlarının iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının ne derece önemli olduğu anlaşılır.

Araştırmaya konu olan Kuveyt Türk Katılım Bankası, bu kapsamda 2014 yılında “Önce Çalışan” adı altında bir meclis kurmuş, her geçen yıl çalışanların çalışma ortamı ve sosyal hakları yönünde teklif ve önerileri bu meclisinde tartışarak karara bağlamış ve 2014 yılından bu zamana çalışanların memnuniyet ve motivasyonunu nasıl daha fazla yükseltebileceğini ve çalışan bağlılığını nasıl daha fazla artırabileceğini, sağlayabileceğini düşünerek bu yönde çalışmalar yapmaya devam etmiştir ve etmektedir. Bu projesinin meyvelerini almaya başlayan Kuveyt Türk Katılım Bankası, 2018 yılında Great Placeto Work Enstitüsü tarafından “Türkiye’nin En İyi İşvereni” seçilmiştir. İlgili konuda detaylı bilgilere çalışmamızın sonuç bölümünde yer verilmiştir.

Bu tez çalışmasının, ülkemizde bankacılık sektöründe örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin incelenmesi açısından literatüre fayda ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1.1. Tanımı ve Önemi

Bir kişinin çalışmakta olduğu örgütün kendisine sunduğu imkân ve faydaları göz önüne alarak, örgütle arasındaki bağı oluşturan örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanlar arasında olumlu sonuçlar doğurması bakımından son derece önem arz etmektedir.

Geçmişten günümüze kadar örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu teorik ağ genişlemiş ancak kavramsal olarak genel kabul görmüş bir tanım oluşturulamamıştır (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalara bakıldığında; (Sürücü ve Maslakçı, 2018).

Buchanan Partizan (1974), hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında kendi iyiliği için örgütlenme,

Salancik (1977) Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil, davranışlarına bağlanması,

Mowday vd. (1982) Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin görece gücü ve belirli bir organizasyona katılımı,

Wiener (1982) Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı ve bireylerin bu davranışları yalnızca doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için sergilemeleri,

O'Reilly ve Chatman (1986) “örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması”,

Meyer ve Allen (1997) ise “örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış” olarak tanımlamıştır.

Tanımlamalarda görüldüğü üzere, çalışanın örgütün hedef ve değerlerine bağlılığı, çalışanın yalnızca örgüte değil örgütün davranışlarına da bağlı olduğu, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutunun olduğu ve örgütü kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile doğru ve ahlaki değerleri göz önüne alarak bırakmamaları anlaşılmaktadır.

Hızla gelişen ve değişen iş hayatında örgütlerin, rakiplerinin de önüne geçmek için sahip oldukları tüm kaynakları en etkin şekilde kullanmaları gerekliliği doğmakta ve burada da “çalışan” unsuru son derece önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu duruma bağlı olarak örgütlerin başarıya ulaşmasında, çalışanların örgüte bağlılığının önem arz ettiği görülmektedir (Çetinel, 2008).

Çalışanların örgüte yüksek bağlılık sergileyerek iş üretmeleri hem daha fazla sorumluluk almalarını hem de daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu durum yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarına da imkân sağlamaktadır (Gündoğan, 2009).

Günümüzde artık çalışanların maliyetleri görev tanımlarındaki rutin işleri ve ücretleri değil, ayrıca yetkinlikleri ve ek nitelikleri de artı bir değer oluşturmaktadır. Örgüt liderleri de bu durumun farkına varmışlar ve bu nitelikli çalışanları elde tutabilmek için çaba göstermek arayışına girmişlerdir. Çünkü araştırmalar, örgüte bağlılık gösteren çalışanların daha verimli olduklarını, daha az stres yaşadıklarını, daha düşük seviyede devamsızlık, iş bırakma ve diğer sorunları yaşadıklarını göstermiştir (Demir ve Öztürk, 2011).

## **1.2. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık çalışana, zamana ve mekâna göre farklılık göstermekle birlikte, çalışanların bağlılığını oluşturmada bazı kriterler ön plana çıkmaktadır. Bunlar, örgütün amaç ve değerlerine inanma, fedakârlıkta bulunabilme, örgüte üyeliğin devamı için istekli olma, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme olarak sıralanabilir. Söz konusu kriterler alt başlıklar halinde incelenecektir (İbicioğlu, 2000).

### **1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma**

Örgütün hedefleri ve amaçlarını kabullenen, vizyonuna inanan bir çalışanın örgütsel bağlılığı da üst seviyede olacaktır. Örgütsel bağlılık konusunu derinlemesine inceleyen Moydaw, Porter ve Steers “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve örgütün çalışmalarına güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılık açısından son derece önemli görmüşlerdir (Gül ve İnce, 2005).

### **1.2.2. Fedakârlıkta Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergelerinden fedakârlıkta bulunabilme, çalışanın kendisinden beklenen işi görmesinin yanında, beklenenden daha fazla emek harcaması ve gayret göstermesidir. Çalışanın fedakârlıkta bulunabilmesi, örgütsel bağlılık ile ifade edilebilir (İbicioğlu, 2000).

### **1.2.3. Örgüte Üyeliğin Devamı İçin İstekli Olma**

Örgütün, çalışanlarının sorunları ile yakından ilgilenebilme seviyesini ifade etmektedir. Örgütün çalışanları ile yapacağı iş dışı etkinlikler, motivasyon görüşmeleri, karşılıklı anlayışa dayanan çalışma ortamı gibi unsurlar çalışanın örgüte bağlılığını artıran pozitif etkenler olacaktır (Başyigit, 2006).

### **1.2.4. Örgütle Özdeşleşme**

Çalışanın bağlı olduğu örgütü tam olarak anlayıp kabullenmesi ve bir nevi kendini ona göre yönlendirmesidir. Örgütlerin yeni sunmuş olduğu kuralları, yenilikleri, değişiklikleri o an memnun olmasalar bile desteklemeleri ve kısa zamanda benimsemeleri olarak ifade edilebilir. Bu durumda örgütte herhangi bir değişikliğe gidildiğinde, çalışanların bu değişikliği benimsemesi ve kabul etmesinin daha kolay olacağı öngörülmektedir (Güney, 2017).

### **1.2.5. İçselleştirme**

Çalışanlar kendi kültür, amaç ve değerlerini örgütün iş ve çalışma koşulları ile içselleştirirler. Sonuç olarak hem örgüt içinde sosyallikleri artmakta hem de öğrendiklerini benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Bu durum örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

### **1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen demografik (kişisel) faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler ele alınacaktır.

#### **1.3.1. Demografik (Kişisel) Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdemden oluşmaktadır.

##### **1.3.1.1. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık açısından yapılan incelemelerde kadınların; buldukları ortamda çalışma arkadaşları ile iletişimi, iş güvencesi, sık iş değiştirmekten hoşlanmamaları, istikrardan yana olmaları gibi sebepler erkeklerle oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha üst seviyede olduklarını göstermişlerdir. Karşı görüş olarak ise, kadınların aile yaşamlarına daha fazla önem vererek örgütsel hedeflerini ikinci derecede önemsemeleri ve ayrıca ahlaki ve kültürel değerler ile örgütlerin kadın çalışan yerine daha çok erkek çalışan tercih etmesi, kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin zaman zaman düşük olmasına yol açmaktadır (Güllüoğlu ve Özlem, 2011).

##### **1.3.1.2. Yaş**

Çalışanların içerisinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin beklentilerini, tutumlarını, isteklerini ve dolayısıyla bağlılıklarını etkileyebilir (Çakır, 2001:72).

İş hayatına yeni başlayan genç kesimin örgütsel bağlılık düzeyi, yaşı ileri olan çalışanlara göre daha düşüktür. Daha iyi imkânlar sağlayabilecek bir iş bulabilme ümidi ve tatminsizlik bu duruma sebep olmaktadır. Fakat yaş ilerledikçe de örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Kıraç, 2012:96).

##### **1.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Araştırmalar örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların devamlı surette beklenti içerisinde olmaları, örgüte bağlılık seviyelerinin düşmesine yol açmaktadır (Balay, 2000). Fakat kıdem ve yetkinlik seviyesi yükseldikçe, bağımsız karar alma, sorumluluk

duygusu, insiyatif alabilme imkanı artmakta ve bu durum çalışanın işe aidiyetini sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemektedir (Ferik, 2002).

#### **1.3.1.4. Medeni Durum**

Evli ve özellikle çocuk sahibi çalışanlar daha fazla kişiden sorumlu oldukları için, bekâr çalışanlara nazaran, kendilerini daha çok çalışmak zorunda hissetmektedirler. Bu durumu ekonomik istikrar sağlama duygusu etkilemektedir. Dolayısıyla evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ekonomik koşullar sebebi ile daha ileri seviyede olmaktadır (Kıraç, 2012:98).

#### **1.3.1.5. Kıdem**

Kıdem, bir işteki çalışma süresini göstermektedir. Kıdemi fazla olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının daha yüksek derecede olması öngörülmektedir. Çalışanların kıdem tazminatı, izin hakları, statü, kıdeme bağlı ücret seviyesi vs sebeplerden örgüte bağlılıklarının daha üst seviyede olması beklenmektedir. Buna karşılık bazı görüşlerde de çalışanın örgütte sağladığı güvene istinaden devamsızlık sağlayabilmesi, bıkkınlık, yıpranma gibi durumların örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir (Ünüvar, 2014).

### **1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler aşağıda sunulmuştur.

#### **1.3.2.1. Ücret Düzeyi**

Yapılan araştırmalar, ücret düzeyinin çalışanların işi bırakmasında ve örgütsel bağlılıklarında etkili olduğunu göstermektedir. Düşük gelir, çalışanları daha iyi ücret alabilecekleri yeni arayışlara itmektir. Örgütte geçici olduğunu düşünen çalışan, yeni fırsatlara açık olmaktadır (Gündoğan, 2009:31).

Çalışanlar kendi ücretlerini benzer örgütlerde yakın görevlerde çalışanların ücretleri ile daima karşılaştırmaktadır. Bu yüzden ücretlerin yeterli olmasının yanı sıra adil olması da önem arz etmektedir. Çalışanlar bağlı buldukları örgütün ücret politikasını ne kadar adil algırlar ise, örgütsel bağlılık düzeyleri de o derece iyi olacaktır (Ünüvar, 2014:55).

### 1.3.2.2. İşin Niteliği ve Kapsamı

İşin niteliği ve kapsamı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Toplum içerisinde statüsü düşük bazı işler (kapıcılık, çöpçülük vb.) örgütsel bağlılığın az olmasını ve aynı şekilde statüsü yüksek bazı işlerde (hakimlik, doktorluk vb.) çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasını sağlayabilmektedir. Çalışan bu durumdan olumlu ya da olumsuz etkilenebilmekte ve örgütsel bağlılığı az olabilmektedir (Ekinci, 2006:40).

Çalışanların kendi işleri ile ilgili yetki ve sorumlulukların artırılması, planlama, denetleme ve örgütlenme yapabilmeleri, iş zenginleştirme olarak karşımıza çıkmakta ve bu durum örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Gül ve İnce, 2005:71).

### 1.3.2.3. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişki Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgüt yöneticilerinin davranışları, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütteki üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne kadar kontrolcü ve baskıcı nitelikte olur ise, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yeni fikirler üretmeleri o kadar zor olacaktır (Gündoğan, 2009:29).

Ayrıca bir örgütteki yönetim uygulamaları arasında, ahlaki değerleri korumak ve geliştirmek, etik olan uygulamaların yapılmasını sağlamak ve örgütlerde etik bilincin sürdürülebilirliğini sağlamak da sayılabilmektedir. Örgütün amaç, değer ve stratejileri doğrultusunda bu uygulamanın devamlılığı ve uygulanabilmesi, çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif etki edecektir (Zincir ve Tunç, 2018: 28).

### 1.3.2.4. Örgütsel Ödüller

Günümüzde örgütsel ödüllerde örgütsel bağlılığa olumlu etki eden önemli faktörlerdendir. Örgütler çalışanları için yükselme olanakları ve prim sunmanın yanında yeni görevler ve arkadaş ortamı sağladığında örgütsel bağlılığı artıracaklardır (Balay, 2000:63). Ayrıca, üstün performans sergileyen çalışana, ek maddi kazancın yanı sıra değer verildiğinin ve takdir edildiğinin hissettirilmesi örgütsel bağlılığın gelişmesi açısından fayda sağlamaktadır (Dağdeviren, 2007).

### **1.3.2.5. Takım Çalışması**

Takım çalışması, çalışanların paylaşım duygusunu geliştirerek motivasyonlarını artırmakta ve verimli bir şekilde yapılan işin bir parçası olma duygusunu yaşatmaktadır. Ortaklaşa alınan kararlar ve başarılan işler, örgütsel bağlılığın sağlanmasına pozitif etki etmektedir (Dolu, 2011).

### **1.3.2.6. Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılık açısından örgütsel adalet; dağıtımsal, yönetsel (etkileşimsel) ve prosedürel adalet olarak üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtımsal adalet, görevlerin, sorumlulukların ve ödüllerin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığının nasıl algılandığı ile ilgilidir. Yönetsel adalet, çalışanları direk etkileyecek kararların alınmasında, örgütün çalışanları sürece dahil etmesi ile ilgilidir. Prosedürel Adalet ise ödüllendirme sürecinde alınan kararlarda takip edilen yöntemlerle ilgilidir. Uygulanan prosedürlerin, adil olmasını ifade etmektedir. Örgütün sunduğu hizmetlerde ve yapacağı yeniliklerde çalışan alt giziline yer vermesi, örgütsel bağlılığı sağlayacaktır (Ertürk, 2003:154).

### **1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Demografik ve örgütsel faktörler dışında, örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör de örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar da profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olarak kısaca ele alınacaktır (Gündoğan, 2009:39).

#### **1.3.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavram olup, profesyoneller, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Gül ve İnce, 2005:84).

Profesyonellik de doktorluk, avukatlık, hakimlik, savcılık gibi teknik alanlar söz konusu olduğunda, örgütsel bağlılık açısından çelişki yaşanabilmektedir. Bu durumda mesleğe bağlılık ön plana çıkmakta, eğer ki örgüt çalışanların mesleki

alandaki ilerlemesine imkân sağlıyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi olumlu olarak etkilenmektedir. Daha açık bir ifade ile, hakimlik, savcılık gibi meslekler itibarlı meslekler olduğu için, çalışanların işe başlarken mesleki saygınlık sebebi ile örgütsel bağlılıkları baştan itibaren yüksek olmaktadır. (Yılmaz, 2003:32).

### **1.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

İşe yeni başlamış bir çalışanın, örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının bulunmasıdır. Alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile ilgili değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (Gül ve İnce, 2005:85).

Çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta önemli hususlardan biri de alternatif iş imkanlarının olmamasıdır. Örgütlerin buldukları sektör ve çalışanların eğitim düzeyleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri de yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin düşük bir ücretle işe başladıktan belli bir süre sonra, başka iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler (Ekinci, 2006:41).

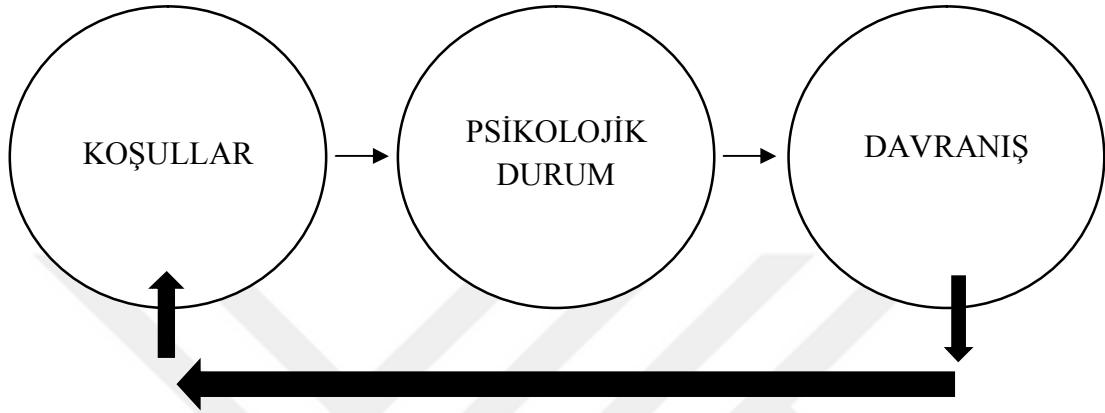
### **1.3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları hususunda farklı görüşler olsa da araştırmalar özellikle üç yaklaşım türü üzerinde durmaktadır. Bunlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır (Gül, 2002:40).

#### **1.3.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanmakta, bireysel ve örgütsel amaç ile değerlerin uyumlu olmasına dayanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:60).

Şekil 1.1’de de gösterildiği üzere, çalışma koşulları, çalışanın psikolojik durumuna etki etmekte ve bu durum çalışanın davranışını aynı oranda devamlı hale getirmektedir. Sonuç olarak da, çalışan örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:41).



**Şekil 1.1.** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: (Doğan ve Selçuk 2007:41)

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, Allen ve Mayer tarafından duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olarak ele alınmış ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli olarak incelenmiştir. Duygusal bağlılığı yüksek bir çalışan örgütte devam etmeyi istediği için; devamlılık bağlılığı yüksek bir çalışan ihtiyaç duyduğu için ve normatif bağlılığı yüksek çalışan ise zorunda olduğunu hissettiği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Akt. Doğan ve Demiral, 2009:61).

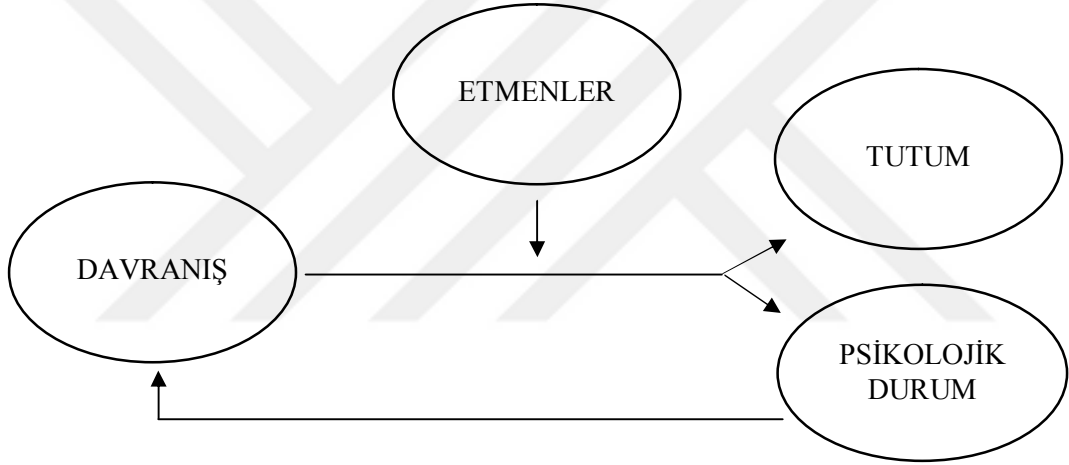
Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte sürekli olmayı istemesi ve örgüte faydalı olabilmek için üstün bir çaba göstermesidir (Gül, 2002:9). Örgütlerin, çalışanlarında en çok görmek istediği bağlılık çeşididir. Çünkü, çalışanlar istedikleri için örgütte yer alırlar ve örgütün menfaati için olağanüstü çaba sergilerler (Uyguç ve Dilek, 2004:92).

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki yönden örgütte bulunmalarının zorunlu olduğunu düşündükleri bir bağlılık çeşididir. Çalışanların, geçmişten gelen alışkanlıkları, aile yaşantıları, örgütte uzun süre yer almış olmaları, örgüt içinde ve çevrelerinde övgülere maruz kalmaları sonucu örgütsel bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak algılamalarının bir sonucudur (Kaya ve Seçil, 2007:180).

Devamlılık bağılılığı ise örgütler tarafından arzu edilmeyen bir bağılılık çeşidi olup, iş olanakları az olan, ihtiyaç duyduğu için ve gelir kazanmak için görevini yapan ve asgari performans seviyesinde olan çalışanların duyduğu bir bağılılık türüdür (Uyguç ve Dilek, 2004:92).

#### 1.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağılılık, çalışanların bir örgütte çok uzun süre görev almaları sorunu ve bu sorunla nasıl mücadele ettikleri ile ilgilenen bir kavramdır. Bu bağılılığı gösteren çalışanlar, örgütün kendisine değil, yaptığı faaliyetlere bağılılık göstermektedirler (Çöl, 2004).



**Şekil 1.2.** Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: (Gündoğan, 2009:55)

Şekil 1.2’de belirtildiği üzere, örgütsel bağılılık çalışanların davranışlarına yönelik gelişmektedir. Çalışan belli bir davranışta bulunduktan sonra, belli etmenler sebebi ile bu davranışını sürdürmekte ve psikolojik bakımdan örgüte bağımlı hale gelmektedir. Daha sonrasında davranışını haklı gösteren tutumlar geliştirerek, bu davranışının tekrar etme imkânını artırmaktadır.

#### 1.3.4.3. Çoklu Bağılılık Yaklaşımı

Çoklu bağılılık yaklaşımı, çalışanların örgütlerine, müşterilerine, mesleklerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağılılık göstereceklerini

savunmaktadır. Ayrıca bir çalışanın bağlılığı ile başka bir çalışanın bağlılığının farklı olabileceğini öngörmektedir. Bir çalışanın örgüte bağlılığının sebebi, örgütün uygun fiyatla mal satışı olabilir iken, diğer çalışanın bağlılığı örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Gül, 2002:50). Önceki örgütsel bağlılık yaklaşımlarında örgütün bütününe bağlılıktan söz edilirken, çoklu bağlılık yaklaşımında örgütün farklı öğelerine bağlılık duyulduğu görülmektedir (Balay, 2000:38).

### **1.3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütsel bağlılığın, örgüt tarafından algılanış biçimine bakıldığında çalışanların düşük düzeyde, orta düzeyde ve yüksek düzeyde bağlılıkları olduğu görülmektedir (Kıraç, 2012:112).

#### **1.3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işe özen gösterilmemesi, işe geç gelinmesi, devamsızlık ve düşük verimliliğe sebebiyet vermektedir. Buna karşılık, düşük düzeyde bağlı olan çalışan belirsizlik durumlarında zaman zaman yaratıcı fikirler sunabilmektedir. Örgüte karşı az bağımlılık hissettiğinden, daha üretken olabilmektedir (Gümüş ve Sezgin 2012:124).

#### **1.3.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı sadık olma, güven duyma, buldukları örgüte aidiyet hissinin kuvvetli olduğu bir bağlılık düzeyidir. Örgütten ayrılma isteği ve devamsızlık yapma alışkanlığı daha az seviyededir (Somuncu, 2008:42).

Buna karşılık, orta düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, bazen topluma karşı hissettikleri sorumluluk ile buldukları örgüte sadakat duygusu arasında kararsız kalmakta ve daha iyi bir fırsatla karşılaştıklarında örgütten ayrılmayı düşünebilmektedirler (Kıraç, 2012:113).

### 1.3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle tam anlamıyla bütünleştiği ve mutlak uyum içerisinde olduğu bağlılık düzeyidir. Örgüt içinde adaletin sağlanmış olması, çalışanlar ve örgüt arasında etkili iletişim ve güvenin tesis edilmiş olması ve çalışanların her anlamda destekleniyor olması bağlılığı artırmaktadır (Somuncu, 2008:42).

Buna karşılık bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların bazılarının örgütün faydasına olsa dahi yasal ve ahlaki olmayan işlemleri de yapabilecekleri belirtilmektedir. Yüksek bağlılık zaman zaman bu şekilde olumsuz sonuçlarda doğurabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012:124).

### 1.3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları yere ve zamana göre olumlu ya da olumsuz farklılık gösterebilmektedir (Ünüvar, 2014:64). Çalışanların bağlılık düzeyleri yukarıda da açıklandığı üzere düşük düzeyde, orta düzeyde ve yüksek düzeyde bağlılık şeklinde gerçekleşmektedir. Bağlılık düzeyleri açısından örgütsel bağlılık ele alındığında stres, performans, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma eğilimi gibi çalışan davranışları üzerine araştırmalar da yapılmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılığın ilgili kavramlar ile ilişkisi üzerinde durulacaktır (Gündoğan, 2009:61).

#### 1.3.6.1. Stres

Stres kavramı, ruhsal gerilim anlamına gelmekte ve iş stresi ise çalışanların iş hayatlarında karşılaşmış olduğu olumsuz ve zorlu taleplerde ortaya çıkan süreci ifade etmektedir. İş stresi genel olarak, çalışanların performanslarını tam olarak gösterememelerine, devamsızlık yapmalarına, arayış içinde olmalarına ve mutsuz olarak tatmin seviyelerinin düşük kalmasına yol açmaktadır (Sökmen ve Şimşek, 2016:5).

Örgütsel stres bunların yanında ruhsal ve fiziksel sağlığı da etkilemekte ve fakat örgütsel bağlılık çalışana aşıladığı güven duygusu ile stresin zararlarını en aza indirmektedir (Gündoğan, 2009:64).

Çalışanların kendi kişisel özellikleri haricinde örgüt kaynaklı bazı faktörler de stres düzeylerine etki etmektedir. Örgütün vizyonu ve çalışma politikaları, faaliyet süreçleri, çalışanlar arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörler çalışanın stres seviyesini artırabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010 :4).

### **1.3.6.2. Performans**

Çalışanların performansı örgütlerin sürekliliği ve başarısı için önem arz etmektedir. Performans düzeyi genel anlamda, çalışanların kişisel özelliklerine ve yeteneklerine bağlıdır. İşe alımlarda da kişilerin bireysel özellikleri ve yetenekleri ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar işe kabul edilmeden önce birtakım beklentiler taşımaktadırlar ve bu beklentilerine karşılık bulduklarında bağlılıkları, iş tatminleri ve motivasyonları olumlu etkilenmektedir (Akyay, 2007 :6).

Çalışanların bireysel olarak performanslarını artırmaları örgütün de performansını artıracaktır. Bu olumlu performans artışı, örgütler açısından son derece önemli olan rekabet gücünün yükselmesini sağlayacaktır (Turunç, 2010: 253). Ayrıca çalışanların performanslarını artırmaları örgütleriyle bağlarını kuvvetlendirecek ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Kesen ve Sipahi, 2016:1928).

Bir başka bakış açısında da ücret, prim, ödül ve sosyal imkân gibi yüksek beklentilerin olması, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilir iken, maddi beklentilerin makul seviyede olmasının ilişkiyi olumlu etkilediği yönündedir (Gündoğan, 2009:61).

### **1.3.6.3. Devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın örgütte aktif olması gerektiği zamanlarda görevinin başında olmaması olarak tanımlanmaktadır. Görevinin başında olmayan çalışan, örgüte karşı sorumluluklarını yerine getiremeyerek, işlerin aksamasına neden olacaktır. Bu durum da örgütler açısından sorun teşkil edecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012:126).

Devamsızlık, örgüt içerisinde psikolojik ve sosyal iletişimsizliğin bir işareti olup, çalışanların bilinçli ve isteyerek yapmış olduğu bir davranıştır. Kişisel

özellikler, psikolojik etkenler, örgütte daha öncesinden devamsızlık kültürü olması ve örgütün kontrol sistemi gibi unsurlar çalışanın devamsızlık yapmasına zemin oluşturmaktadır (Urhan, 2014:76).

#### **1.3.6.4. İşe Geç Kalma ve İşten Ayrılma Eğilimi**

Çalışanların yoğun trafik, ani rahatsızlanma, hava şartları gibi sebepler haricinde işe geç gelmeleri, işe geç kalma olarak açıklanmaktadır. Yine bu durum devamsızlıkta da belirtildiği gibi örgütün kontrol sistemi ve çalışanlarda oluşmuş bir kültür sonucu karşımıza çıkmaktadır. Çalışan örgüt içerisinde herhangi bir tepki ile karşılaşmadığında ilgili davranış tüm örgüt çalışanları arasında yaygın hale gelmektedir (Urhan, 2014:77).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin, bağlılığı düşük çalışanlara oranla daha az olduğunu söylemek mümkündür (Gündoğan, 2009:63). Bunun yanında, çalışanın örgütten kendi isteği ile ayrılma eğilimi, örgütler vaktinde durumu tespit edip önlem almadıkları takdirde, örgütlerin işleyişi, düzeni ve devamlılığı açısından sorun oluşturabilecektir. Nitelikli çalışanın ayrılması ve yerine yeni çalışan istihdam edilmesi, oryantasyon eğitimi ve uyum sağlaması vs. faktörler hem zaman hem verimlilik açısından örgütleri olumsuz etkileyebilecektir. Ayrıca, örgüt içerisinde uyumun zarar görmesi ve ayrılan çalışanın öğrenmiş olduğu bilgileri rakip işletmelere aktarması gibi olumsuz sonuçlar doğabilecektir (Günlük ve Özer, 2013:58).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Önemi

İş tatmini, tarih içerisinde belirli bir dönemin konusu olmuştur. Kavramın, sanayi devrimi ile birlikte başlayan kapitalist gelişim döneminde ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu dönemde insan faktörüne eğilim artmıştır. İş tatmini kavramı ilk defa 1911 yılında Gilbert ve Taylor tarafından en az stres ve yorgunluk ile fabrikada nasıl çalışılabileceği üzerine ifade edilmiştir. İlgili hususta bilimsel çalışmaların esas itibari ile 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak adlandırılan Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmaları ile başladığı ifade edilmektedir.(Aksaraylı,2013:667).

Bu bölümde iş tatmini kavramı, tanımı ve önemi üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. İş Tatmini Kavramı

Genel olarak hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçiren insanların, işlerine karşılık duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, araştırmacıların en çok önem verdiği konulardan biri olmuştur (Belsem, 2018:12). İş tatmini kavramı, ortaya atıldığı günden bugüne kadar pek çok farklı yaklaşımla birlikte ele alınmıştır. Cranny ve arkadaşları ile Oshagbemi tarafından yapılan çalışmalarda, iş tatmini konusunda yapılan araştırmaların ve çalışmaların 5000'in üzerinde olduğu ifade edilmiştir. (Kök, 2006:292). Bu kadar çok araştırmaya konu olması, iş tatmininin çalışanlar ve örgütler açısından son derece önem taşıdığını göstermektedir.

##### 2.1.2. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş tatmini ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda farklı tanımlamalara ve yaklaşımlara rastlamak mümkündür. İş tatmini en genel tabiri ile çalışanların iş ortamına karşı göstermiş oldukları olumlu davranış ya da duyguların tamamı olarak ifade edilmektedir (Urhan, 2014:2).

Aşağıda Tablo 2.1'de iş tatmininin farklı yıllarda yapılan tanımlamaları sunulmuştur.

**Tablo 2.1.** İş Tatmini Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanımlar
Locke	1976	Çalışanın işinin ya da iş deneyiminin beğenilmesi ile ortaya çıkan olumlu sonuçtur.
Cranny ve arkadaşları	1992	Bireylerin işlerini gerçekleştirirken, olumlu duygular hissetmesi ve haz duymalarıdır.
Erdoğan	1999	Çalışanın işi ile ilgili hissettiği olumlu veya olumsuz duygulardır.
Greenberg ve Baron	2000	Kişilerin yapmakta olduğu işlerine karşı sergiledikleri tutumlardır.
Bingöl	2001	Çalışılan işten kazanılan maddi gelir ile çalışanın birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşlarıyla başarılı olmasından duymuş olduğu mutluluktur.
Weiss	2002	Kişilerin işlerine karşı duydukları olumlu ve olumsuz tepkilerdir.
Baş ve Ardıç	2002	Çalışanın işine karşı olan olumlu duygusal düşüncelerdir.
Mrayyan	2005	Kişinin yapmakta olduğu işten elde ettiği mutluluk seviyesidir.

Kaynak: Yoğun, 2014:27

Çalışanlar için iş tatmininin tam anlamı ile sağlanması, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmek gibi ana amaçlarından olmalıdır. Örgütlerin sürdürülebilirliği için gelişen teknolojinin yanında mutlaka çalışan faktörü de önem arz etmektedir. Çalışanın görevini yerine getirebilmesi için, yaptığı işi sevmesi de gerekmektedir (Türk, 2007:67). İşini severek yapan çalışanın, iş hayatının yanı sıra sosyal hayatı da olumlu etkilenmektedir. Öyle ki birçok çalışan, iş ve özel hayatında zamanının büyük bir kısmını iş arkadaşları ile geçirmektedir. Bu sebeple iş tatmininin sağlanması, çalışanın hem özel hayatı hem iş hayatı açısından mutlu olmasını sağlamakta ve sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önem teşkil etmektedir (Yoğun, 2014:28).

## 2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörleri iki ana grupta incelemek mümkündür : (Demir, 2005:127)

- Bireysel Faktörler
- Örgütsel Faktörler

Söz konusu faktörler bu bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle kendi bireysel özellikleri ile ilişkilidir. Kişi, eğitimine, toplum içindeki sosyal yerine, kurmuş olduğu ikili ilişkilere uygun iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki yerini de yine bu bireysel özellikleri belirleyecektir. Çalışanın iş hayatına dair beklentileri, kişiliği ile ilişkili olduğuna göre, iş tatminini sağlayan faktörler içerisinde öncelikle bireysel özellikleri incelemek yerinde olacaktır (Ateş, 2005:96).

#### **2.2.1.1. Yaş**

Yaşı ilerlemiş çalışanların işlerinde edindikleri tecrübe sonucunda işlerine ve örgütlerine karşı bağlılıkları artabilir ve bu duruma bağlı olarak işlerinden daha çok tatmin duyabilirler. Genç çalışanlar ise işe başladıklarında yükselme ve diğer iş şartlarına yakın farklı beklentiler içerisinde olabilirler. Bu yüzden tatmin seviyeleri, yaşı ilerlemiş çalışanlara göre daha düşük seviyede olabilmektedir (Ateş, 2005:97).

İlgili konuda birçok araştırma mevcut olup, bazı araştırmacılara göre yaş ve tatmin seviyesi arasında U şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, 25 yaş öncesinde bulunan çalışanlar ile 45 yaş sonrasındaki çalışanların iş tatmin seviyeleri yüksek olmaktadır. Yani iş tatmin düzeyi başlangıçta yüksektir, sonra düşmeye başlamaktadır. Kariyer düzeyi yükseldikçe de yeniden tatmin seviyesi artış göstermektedir (Akbal, 2010:51).

#### **2.2.1.2. Meslek ve Kıdem**

Çalışanların meslekleri iş tatminlerine doğrudan etki etmektedir. Sosyal saygınlık seviyesi daha yüksek meslekler, çalışanları ücret ve çalışma koşulları bakımından diğer meslek sahiplerinden ayırmaktadır. Kendilerini mesleki açıdan daha fazla geliştirme imkânına sahip olmaları ve saygınlıkları işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Tınaz, 2005:29).

İş tatmini ile kıdem arasındaki ilişki karmaşık bir yapıdadır. Çalışanların işe başladıktan sonra, iş tatmin düzeyleri yüksek olmakta, terfi etme ve daha iyi pozisyonlara gelme imkânı hissettiklerinde de hem tatmin düzeyleri hem bağlılıkları artabilmektedir. Çalışan işe yeni başladığında kendini geliştirme, yükselme, yeni

yeteneklerini keşfedebilme gibi hususları düşünerek, işe tam anlamıyla kendini vermektedir ve bu durum tatmin seviyesini olumlu etkilemektedir. Ancak bu yüksek tatmin seviyesi zaman geçtikçe düşme eğilimi göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987:266-267). Bir kısım araştırmacılar yaşı ilerlemiş çalışanların tatmin seviyesinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler (Akbal, 2010:52). Fakat bir kısım araştırmacılar da çalışanın kıdem seviyesi arttıkça, iş hayatında edinmiş olduğu tecrübelerinden örgütünü faydalandırma isteğinin azaldığı yönünde görüş ifade etmektedirler. Bu bulgu hem ülkemizde hem de A.B.D.de yapılan araştırmalarda edinilmiştir (Yaman, 2009:62).

### **2.2.1.3. Eğitim Düzeyi**

İnsanların duygu ve düşüncelerine yön veren en önemli faktörlerden biri de eğitimidir. Eğitim seviyesi arttıkça, insanların bakış açıları, bilgi düzeyleri ve yetenekleri olumlu yönde etkilenmektedir. İnsanlar küçük yaşta işe başlamak ve gelirden elde etmek yerine, hem zaman hem maddi imkânlarını eğitime ayırmakta ve iyi bir eğitim aldıktan sonra da nitelikli çalışan olarak iş hayatına atılmaktadırlar. Buna istinaden de iş hayatında ücret, çalışma şartları ve sosyal statü gibi farklı beklentileri olmaktadır (Gürsel ve İzgar, 2003:149-150). Fakat bu şekilde insanlarda beklenti oluşması iş tatmin seviyesini olumsuz etkileyebilmektedir. Eğitim düzeyi ve iş tatmini üzerine araştırma yapan Klein ve Meher, eğitim düzeyi yüksek insanların kendileriyle aynı şartlarda olan kişiler ile kıyaslama yaptıklarını, eşit ya da daha iyi olduklarını gördüklerinde tatmine, tam tersini gördüklerinde tatminsizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. Eğitim seviyesi ve imkânı yüksek olan ülkelerde de herkesin eğitim seviyesine uygun iş bulmanın zor olması, iş tatmininin düşük olmasını sağlamaktadır (Sönmez, 2014:40).

### **2.2.1.4. Kişilik**

Kişilik, doğuştan kalıtım ile birlikte gelen özellikler ile insanların çevresinin kazandırmış olduğu tüm özelliklerden oluşmaktadır. İnsanların kabiliyetlerinin, duygu ve tutumlarının, davranışlarının, görüşlerinin ve çevrelerine uyum sağlama biçimlerinin özelliklerini içermektedir. Bu açıdan bir insanı farklı kılan, diğer kişilerden ayıran, insanı kendisi olarak ortaya koyan bütün özellikleri kapsar. Sonuç

olarak kişilik (şahsiyet) bir insanın kendine has özelliklerini yansıttığı hâl, hareket ve tavır olarak belirtilebilir (Kaya,1997:194).

Araştırmalara bakıldığında çalışma hayatı ile kişilik arasında etkileşimin olduğu görülmektedir. Çalışma hayatı, kişiliğin oluşması ve gelişmesine önemli katkıda bulunmaktadır. İş arkadaşları, örgütün çalışana yaklaşımı vb durumlar çalışanın kişiliğini etkilemekte ve aynı zamanda örgütte, çalışanın kişiliğinden etkilenmektedir (Ateş, 2005:102).

İnsanların kişiliklerinin meydana gelmesinde doğuştan gelen özellikler ve çevrenin etkisini görmek mümkündür. Bu duruma bağlı olarak bir insanın sadece kendi özellikleri değil, aynı zamanda içinde yaşanılan toplumun ve hatta belirli ölçüde de tüm insanlığın ortak bazı özelliklerini ortaya koyduğu söylenebilir. (Tınar, 1999:93).

Kişilik kavramının iş tatminine etkisini araştıran bazı araştırmacıların çalışmaları, işinden tatmin olmuş çalışanların daha uyumlu ve daha net kararlara alabilen üst sosyoekonomik düzeyden olan ya da düşük sosyoekonomik düzey engellerini aşan kimseler olduğunu göstermiştir. (Ateş, 2005:103). İş tatminsizliği olanların ise net kararlar alamayan, katı, amaçlarını belirlemede çevresel zorlukları aşamayan kimseler olduklarını ifade etmişlerdir. (Ateş, 2005:103).

#### **2.2.1.5. Sosyo Kültürel Çevre**

Çevrenin boyutları sınırsızdır. İnsan üzerinde etkili olan, insana ulaşan tüm çevresel etmenleri içermektedir. Sosyo Kültürel Çevre, insanların yaşam gayelerini, topluma karşı davranış ve tutumlarını, kültürel alışkanlıklarını, olaylara yaklaşım biçimlerini, yaşam düzeylerini oluşturan ve etkileyen faktörlerin yer aldığı çevredir (Çobanoğlu,2001:12).

İnsanların sosyo-kültürel çevrelerinin de iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda, özellikle eşlerin işlerindeki statüleri, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşları, ailenin gelir düzeyi gibi sosyo-kültürel değişkenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık oluşturduğu görülmüştür. (Akbal, 2010:54).

### **2.2.1.6. Beceri ve Yetenek**

Çalışanların iş tatminlerine, sahip oldukları beceri ve yetenekleri de etki etmektedir. Yetenek, kişinin zihinsel veya fiziksel olarak performansının tamamına yakınına belirleyen özellikler olarak ifade edilebilirken, beceri ise nesnelere belirli bir amaca uygun şekilde değiştirme özelliği olarak ifade edilmektedir. (Demir, 2005:137).

Bir örgütte çalışanların sahip olduğu beceriler, eğitim düzeyleri ve daha önce edinmiş oldukları iş tecrübeleri ile belirlenmiştir. Çalışanlar daha önceki iş hayatlarında belli bir beceri kazandıkları gibi yeni çalışmaya başladıkları örgütte de yeni beceriler elde edebilirler. Yetenekler ise, insanların belli bir alandaki yatkınlıkları ve kapasiteleridir. Bu yüzden, iş tecrübesi olmayan bir insan işe alınmadan önce yetenekleri önem teşkil etmektedir. Kişinin sahip olduğu yetenekleri, iş hayatı için gerekli olan becerileri ne kadar çabuk ve etkili kavrayacağını göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987:346-347).

Dolayısıyla çalışanların beceri ve yetenekleri ile iş hayatında edinecekleri yeni becerileri, çalışma hayatlarında başarılı ya da başarısız olmalarını ve doğal olarak işlerinden duyacakları tatmin seviyesini etkileyecektir. Çünkü, çalışanların beceri ve yetenekleri ile başarıma olma arzuları, işlerinden zevk almalarını ya da işlerinden tatmin olup olmamalarını sağlayacaktır.

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve iş tatminlerinin sağlanmasında, örgütün çalışanlara sunduğu imkânlarda önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar ve literatür incelemelerine göre iş tatminine en çok etki eden örgütsel faktörler, ödüllendirme, yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, örgütsel adalet ve işgücü beklentisi başlıkları altında incelenecektir.

#### **2.2.2.1. Ödüllendirme**

Örgütler maddi kaynakların ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde bir araya getirilmesi sonucunda başarılı olabilirler. Çalışanların motivasyonunun devamlı surette iyi ve yüksek olması, verimliliğin ve performansın artırılmasında önemli bir

etkendir. Motivasyonu sağlanmamış bir çalışan, sorumluluk almaktan kaçınarak yetenek ve becerilerini gösteremeyecektir. Çalışanın kişisel beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi ve kullanabilmesi için içgüdüsünün uyandırılması ve farkındalık yaratılması gerekmektedir. Bu da çalışanları motive etme açısından ödüllendirme ile mümkün olacaktır. Ödüllendirme, çalışanların görevlerinde daha istekli olmalarını ve performanslarını olumlu yönde artırmalarını hedefleyerek çalışanlara ve gruplara verilen ödüllerin tümüdür. Ödüllendirmenin amacı birey ya da ekip çalışmasının verimliliğini artırarak, diğer çalışanların da bu durumdan etkilenmesi ve örgüt başarısının, örgüt performansının artırılmasının sağlanabilmesidir (Altındağ ve Akgün, 2015:282).

Ödüller çalışanların emeklerinin ve başarılarının karşılığında verilmektedir. Bu ödüller ücret artışı, ikramiye, prim gibi maddi unsurlar olabilmesinin yanı sıra yetki verme, takdir, teşekkür gibi manevi unsurlar da olabilmektedir. Maddi ödüller, kısa vadede çalışanda tatmin ve mutluluk oluşturması açısından maddi olmayan ödüllere göre daha fazla memnuniyet sağlayabilir. Fakat maddi olmayan ödüller çalışanı, daha fazlasını elde etmek adına fazladan motive etmektedir. Başarının somut bir karşılığı olarak çalışanın motivasyonunu sağlamaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012:73).

Bir örgütte ödül sistemi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etki oluşturmalıdır. Ödüllendirme kullanılacağında, sonuca erdirilmiş bir işin yanı sıra performans kalitesi esas alınmalıdır. Bu sebeple ödüllendirme politikası;

- İstenilen performans seviyesi şartına bağlı olmalı,
- Çalışan için anlamlı ve değerli olmalı,
- Objektif ve ulaşılabilir amaç esaslı olmalı,
- Tamamen açık, işyerindeki rekabetçi çabayı esas almalı,
- Örgütteki şartları dengelemeli ve çalışanın ihtiyaç ve isteklerini karşılamalıdır.

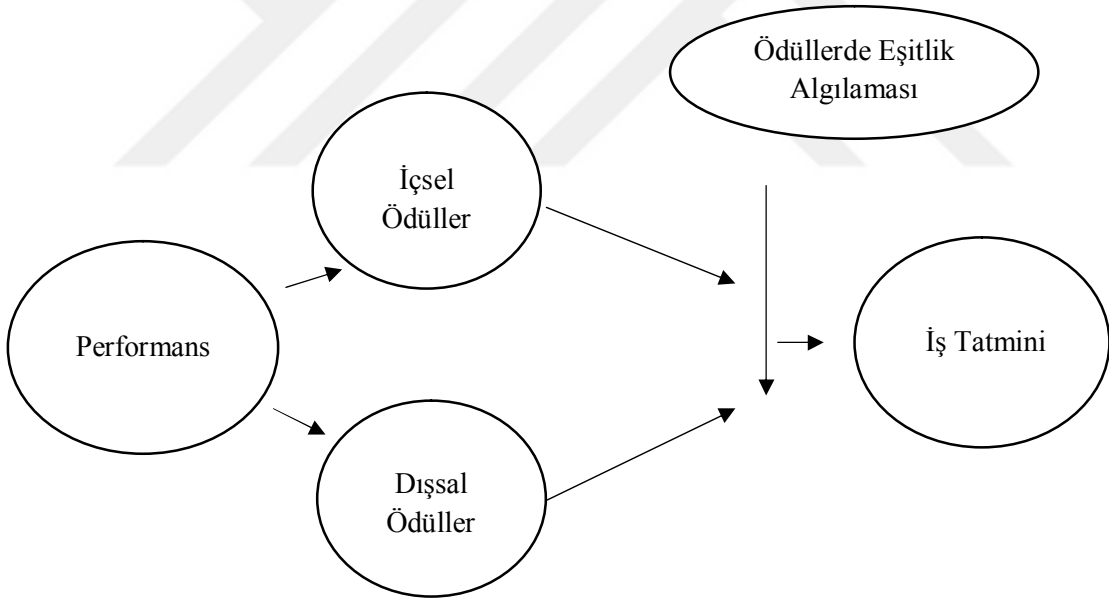
Ayrıca örgütlerde ödüllendirme programlarının ana amaçları ise,

- Nitelikli çalışanları örgüt bünyesine çekmek için cezbetmek,

- Çalışanların devamlılığını sağlamak,
- Çalışanları daha yüksek bir motivasyon seviyesine çekmek için cezbetmek olmalıdır (Saylan, 2008)

Vroom'a göre iş tatmini çalışanların aldıkları ödüllerle yakından ilişkilidir ve ödülü elde etmek için sarfedilen çaba da performans seviyesini yakından etkilemektedir. Vroom'un yaklaşımına benzerlik gösteren ve onun üzerine bazı eklemeler yapan L. Porter ve Edward E. Lawler'in performansın iş tatminini sağladığını ileri sürdükleri modelleri de bu konuda önemli bir yer tutmaktadır (Gümüş, 2015:869).

Lawler ve Porter'a göre eğer ödüller iş tatminine yol açıyorsa ve başarı ödülleri beraberinde getiriyorsa, o halde başarı ile iş tatmini arasındaki yeni bağlantı ödüller ile oluşmaktadır.



**Şekil 2.1.** Ödüllendirme

Kaynak: Gümüş, 2015:869

Şekil 2.1.'de de görüldüğü üzere ödüller ikiye ayrılmaktadır. Dışsal ödüller örgüt tarafından kontrol edilen ödüller olup, başarı ile ilişkisi daha azdır. Daha çok ödemeler, güvenlik, terfiler ve statü dışsal ödüllere girmekte ve orta düzeyde iş tatmini sağlamaktadır. İçsel ödüller ise, çalışanın kendisine sunulan ödülleri

performansı sonucunda aldığını düşündüğü ödüllerdir. Çalışanın iş yaparken elde ettiği başarının kendisine verdiği hazdan kaynaklanır. Daha uzun süreli ve başarı ile doğrudan ilgilidir (Gümüş, 2015:869).

Porter – Lawler Modeli örgüt yöneticileri açısından önemlidir. Bu yaklaşıma göre, yöneticilerin dikkatleri ‘ödül’ kavramına çekilerek, çalışanın yüksek iş başarısı için uygun ortamın oluşturulması ve bunun ödüllendirilmesi ön plana çıkarılmaktadır. Örgüt, performansın iş tatminini sağlayacağını düşünüyorsa, beklenen performansı görmek için, performansı artıracak ödüller koymalıdır. Lawler – Porter Modeline göre aşağıdaki kontrol listesi ile örgüt yöneticilerine çalışanlarına uygulaması için şu tavsiyelerde bulunulabilir (Gümüş, 2015:870).

- Değer ifade eden ödüller teklif edin.
- Çabaların ödüle ulaştıracağını hissettirin.
- Çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde işleri düzenleyin, nitelikli çalışan istihdam edin.
- Görevleri doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
- Performansı ölçebilecek şekilde görevleri düzenleyin.
- Ödülleri performansa bağlayacak şekilde, ödül sistemleri tasarımı yapın.
- Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olarak görülmesini sağlayın.

Örgütlerin tüm rekabet unsurlarını yanında çalışanlar açısından da ileride rekabet edecek olması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarına uygun en nitelikli çalışanları işletmelerine kazandırmaları ve bu çalışanların örgüt amaçlarına uygun davranışta olmalarını sağlamaları gerekmektedir. İyi ve nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak, elde tutmak ve memnun etmek örgütte her daim maliyetleri artıracaktır. Ödül sistemlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için de işletmelerin yeni teknik ve uygulamaları kendi bünyelerine göre ayarlamaları kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda örgütlerin dikkat edecekleri belli başlı hususlar, işlerin yeniden yapılandırılması, çalışanların etkili bir eğitimle bilgi ve yeteneklerinin artırılması, yüksek düzeyde eğitimlerin bir ödül olarak başarılı olma zorunluluğuna bağlanması, iş esneklikleri ve esnek çalışma saatlerinin uygulama alanlarının

artırılması olacaktır. İşlerin yeniden yapılandırılması ile birçok iş yeniden dizayn edilerek aynı zamanda ücret ve ödül sistemlerinin de esnek bir yapıya girmesine imkân sağlayacaktır (Saylan, 2008:82).

#### **2.2.2.2. Yönetim Yaklaşımı**

Yönetimin örgüt çalışanlarına karşı davranışları ve örgüt içerisinde oluşturulan kuralların uygulanma şekli yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Çalışanları iş tatminlerinin sağlanması üzerinde yönetim yaklaşımı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, çalışanın kendisine saygı duymasını, örgüt içerisinde tanınma ve dikkate alınma ihtiyacını karşılayacaktır. Çalışmakta olduğu örgütte bu ihtiyacını gideremeyen çalışanlar, farklı ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaktır. Bu durum ise çalışanların iş tatminine olumsuz etki edebilecektir. Oysa ki, yönetimin karar alma sürecine dâhil olan çalışan, işine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselmiş olacaktır. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani yönetimin çalışanları desteklemesi, yakından ilgilenmesi, takip etmesi, bunu hissettirmesi ve çalışana her yönden katkıda bulunması iş tatminine etki edecektir (Erdil vd., 2004:19).

Örgüt yöneticilerinin çalışanların katılımını sağlamaları ve desteklemeleri, çalışan tatminini olumlu etkilediği gibi motivasyonu da artıracaktır. Zaman zaman iş yerinde tutulmayan sözler, çalışma arkadaşları ile çatışmalar çalışanların pozitif enerjisini negatife çevirerek tatminsizliğe sebep olabilmektedir. Bu durumda her alanda yöneticiler çalışanların kararlara katılımını sağlayarak bu olumsuzluğu giderebilmektedir (Demir, 2005:149-150).

İşletmelerde esnek bir yönetim anlayışı olması, çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi adına önem teşkil etmektedir. Çalışanlar, çalışma saatleri, izin kullanımı veya işe ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin katı olması durumunda, tüm bu sözler ve esnek kurallar ortadan kalkar. Bu yüzden örgütlerin kendi içlerinde uygulanan bu esneklik kurumsallaşmalı ve örgüt politikası

haline gelmelidir. Aksi halde yönetim tarzında meydana gelen değişiklik tatmin seviyesinin düşmesine yol açacaktır (Torun, 2007:87-88).

Yapılan araştırmalarda örgütlerde yönetsel ve teknolojik gelişmelerin varlığı, örgüt politikalarının kendini geliştirmeye ve kariyer yapmaya imkân tanınması ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkilerin ve etkileşimin olumlu olması gibi nedenlerin iş tatminine olumlu katkıda bulunduğu görülmektedir. Yönetici ve yöneticinin yaklaşımı çalışanların işlerinden tatmin sağlayıp sağlamamalarında önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, ücret gibi önemli bir motivasyon aracının yetersiz olduğu durumlarda bile yönetici ve yönetim yaklaşımının iyi olması, çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının bir örgütte iş tatmini üzerinde ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Dursun vd., 2017:929).

### **2.2.2.3. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları örgüt tarafından çalışanlarına, işlerini yaparken sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve sosyal şartlar ve imkânlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2007:325-326).

Çalışma koşulları çalışanların iş dışı yaşamlarını da etkileyebilmektedir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri çalışanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca çalışanların örgüte karşı güvensiz olmaları, çalışma şartları ne olursa olsun, çalışanların iş tatminlerinin düşmesine yol açabilecektir. Örgüt yönetimine karşı tam güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar hususundaki şikâyetlerin azaldığı görülmektedir (Saylan, 2008:65).

Çalışma ortamını çalışanları içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Çalışanların becerilerini, başarılarını, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt tarafından çalışma koşulları iyileştirildiğinde hem çalışanların

verimliliği artacak, hem örgüt performansı artacak hem de iş tatmini sağlanmış olacaktır. Ancak bazı örgüt yöneticileri çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz bir çaba olarak görmekte ve bu çalışmaları gösterişe dönük bir girişim olarak nitelendirmektedirler (Saylan, 2008:66).

#### **2.2.2.4. Arkadaşlık Ortamı**

Çalışanların içinde buldukları grup, iş tatminini etkilemektedir. İşletmelerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazla işyerinde geçiren çalışan, çalışma arkadaşları ile sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işyerinde birbirine destek olmaları ve dost edinmeleri iş tatminine olumlu etki etmektedir (Erdoğan, 1996:242).

İnsanların çalışma arkadaşları, içinde buldukları gruplar, yaşadıkları kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri iş tatminlerini etkilemektedir. İş arkadaşlarının işe yeni başlamış çalışanlar üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. İşe yeni başlamış çalışanların başlangıçta iş ile ilgili bilgi ve tecrübeleri sınırlı olup, neyin nasıl ve ne zaman yapılıp yapılamayacağını bilememektedirler. Bu çalışanlar işlerinden tatmin olmuş, yardımsever, arkadaş canlısı grupların ve iş arkadaşlarının arasına dahil olduklarında örgüte hem daha iyi bağlanacaklar hem de işe alışmaları ve tatmin olmaları daha kolay olacaktır (Yaman, 2009:57).

#### **2.2.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, kişilerin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri hakkındaki algıları içeren bir sosyal sistemdir. Çalışanların işle ilgili durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve nasıl tepki verdikleri ile ilgilenebilir. Örgütsel adalet, saygı algısı, güven, devamsızlık, işgücü devri, iş tatmini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerdeki kalite, performans, örgütsel bağlılık, stres, iş güvenliği ve kaza raporları ve işyerinde saldırganlık gibi pek çok örgütsel çıktıyı etkilemektedir (Karavardar, 2015:140).

İnsanlara eşit olarak davranmayı ifade eden adalet kavramı, örgütsel boyut açısından ele alındığında, çalışanların örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara uymamaları durumunda da ceza verilmesinin süreci olarak tanımlanabilmektedir. Elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eden bir kavramdır (Atalay, 2015:43).

Örgütsel adaleti araştırmalara bakıldığında algı ile ifade etmek doğru olacaktır. Bu açıdan örgütsel adaleti, çalışanların içerisinde buldukları örgütte, karşılaştıkları olaylar karşısında geliştirdikleri nesnel adalet algılarının bütünü olarak belirtmek yerinde olacaktır (Taşkıran, 2011:96). Bu bağlamda yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin üç temel boyutu olduğunu göstermektedir. Bunlar (Sökmen vd.,2013:43-62);

- Dağıtımsal Adalet: Çalışanların maaş, terfi etme gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını ele almaktadır.
- Prosedürel Adalet: Örgütsel kararların alınmasında hangi yöntemlerin ele alındığını inceleyen boyuttur. En basit hali ile ödüllendirme kararları için kullanılan süreç, uygulama ve prosedürlerin adilliği olarak ifade edilebilir.
- Etkileşimsel Adalet: Aynı örgüt içerisinde görev alan yöneticiler ve yönetilenler arasındaki etkileşimi esas almaktadır. Bu adalet boyutuna göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışanların çalıştıkları yerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların ve örgütlerin amaçları arasında dengenin sağlanmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, çalışan verimliliğinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütsel adalet düzeyleridir. Çalışanların örgütsel adalet düşünceleri arttıkça örgüt amaçlarını özümsemeleri, örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakarlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve örgüt içerisindeki görevlerini etkin olarak yerine getirebilirler. Çünkü çalışanların adil davranılmadığını düşündüğü bir örgüte kendilerini bağlı hissetmeleri, kendilerini örgütle bir bütün olarak görmeleri mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması hem çalışan

verimliliğinin düşmesine hem de iş tatmininin azalmasına sebep olacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:336).

### 2.2.2.6. İşgücü Beklentisi

Çalışma hayatında çalışanların mutlu, verimli ve uyumlu çalışabilmesi önem arz etmektedir. İnsanların yaşamları boyunca verdiği en önemli kararlardan ikisi de, “bir meslek seçme” ve “mesleğe girip başarı sağlamak” tır. Bunun için çalışanın kendisini psikolojik, biyolojik ve sosyal yönleri ile tanıması gerekmektedir. Kişinin kendisine ve topluma uygun bir iş seçerek iş hayatına atılması, iş tatmininin, iş uyumunun ve iş performansının temelini oluşturmaktadır (Ateş, 2005:120).

Örgütteki çalışanların yüksek düzeyde bir performans göstermeleri için, örgütün amaçları doğrultusunda her şeyden önce *motive edilmeleri* gerekir. Her örgüt kendi çalışanlarının isteklerini, arzularını, amaçlarını gerçekleştirmek ve tatmin etmek için çaba göstermektedir. Çünkü örgütlerin başarılı olması, ilerleyebilmesi çalışanlarının motivasyonuna, başarısına ve tatminine bağlı olmaktadır (Ateş, 2005:117).

Çalışanlar iş hayatları boyunca yöneticileri tarafından *övülmek* istemekte ve buna karşılık olumsuz eleştirilerden rahatsız olmaktadır. Bu sebeple övgü, bir taraftan çalışanın iş tatminini yükseltirken, diğer taraftan yapılan işin neticesine göre övgüye layık görülen çalışanın daha sonraki işlerini iyi yapmasına zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak çalışanların yaptıkları işin yöneticileri tarafından takdir edilmesi ve belli derecede övülmesi gereklidir (Başaran, 2004:204).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarının yetkili oldukları iş tanımlarında söz sahibi olmalarına imkân tanınmalıdır. Çünkü çalışanlar görev alanlarında *söz sahibi olmak ve karar verme yetkisine* sahip olmak isterler. İnsanların ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler üretebilme konusunda bir arzu bulunmaktadır. Bunun giderilmesi de önemli derecede iş tatmini sağlayacaktır (Eren, 2000:335).

Çalışanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça mevcut yetki ve sorumluluklarını artmasını ve dolayısıyla buldukları örgütte kendilerine *yükselme, terfi etme* fırsatı verilmesini beklemektedirler. Çalışan, terfi etmekle birlikte daha bir

yaşam düzeyi, daha iyi bir maaş ve sosyal hayatında saygınlık kazanmaktadır. Bu durum da iş tatminine olumlu anlamda etkilemektedir (Ateş, 2005:106).

Çalışanlara kendilerinin ve ailelerinin geçimini sağlayabilecek bir ücret verilmesi de önemlidir. Aksi takdirde çalışanların bir kısmı ek gelir elde etme gayretine girecek ve gerçek işlerine gereken özeni gösteremeyeceklerdir. Bunun yanında düşük ücret alan çalışan, işe geç gelmeye ve işten soğumaya başlayabilecektir. Hatta daha yüksek ücret alabileceği iş arayışına girecek ve kalan çalışanlar ise daha verimsiz olabileceklerdir (Ateş, 2005:104).

### **2.3. İş Tatmini İle İlgili Model ve Teoriler**

Tatmini, bir insanın bir işi yaptıktan sonra almış olduğu mutluluk hissi olarak ifade etmek mümkündür. İnsanlar yaşamları boyunca gerek iş hayatlarında gerek sosyal hayatlarında mutlu olmak adına belirli arzu, ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için davranışlarda bulunurlar. Bu davranışları istedikleri gibi sonuca ulaştırdıklarında da tatmine ulaşırlar. Aynı zamanda insanların davranışlarına yön vererek amaçlarına ulaşma eğilimine de güdü denmektedir. Başarılı olmaya ve tatmin edilmeye ihtiyacı olan çalışanlar güdülenme derecesine bağlı olarak hareket ederler ve bu durum da hem performanslarını hem de işlerine karşı yaklaşımlarını olumlu etkiler (Akar, 2010:62).

Yapılan araştırmalar, insanların davranışlarını “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilerin kapsam teorileri; yine insanların davranışlarının “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilerin süreç teorileri olarak incelendiğini göstermektedir.

#### **2.3.1. Kapsam Teorileri**

İnsanlar yaşamları boyunca ihtiyaçlarını karşılamak ve daha iyi bir hayat sürmek adına isteklerini gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Kapsam teorilerini savunan araştırmacılar, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verebildiklerinde tatminin sağlanacağını belirtmektedirler.

### 2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow tarafından oluşturulan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre insanların birinci ve ikinci seviyedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve insanların tatmin edilebilmesi için, ihtiyaçların önem sırasına göre sıralanması gerekmektedir. Bazı psikologlara göre, insanlar bazı ihtiyaçlarına daha çok önem vermektedir. Onlara göre birinci sıradaki ihtiyaç karşılanmadan, üçüncü sıradaki ihtiyaca geçilememektedir. İnsanların bu ihtiyaçları ise belirli bir hiyerarşi içerisinde incelenmektedir. Bu kurama göre insanlara dışarıdan gelen ödül veya ceza gibi faktörler, motivasyon üzerinde çok da etkili olmamaktadır. Maslow'un kuramına göre insanlar hangi ihtiyacını giderirse gidersen yeni bir ihtiyaç mutlaka ortaya çıkacaktır. İhtiyacın sağlanması da mutlak surette tatminle sonuçlanmayabilmektedir. Sonuca ulaştırılmamış bir ihtiyaç motivasyonu sağlamakta ve insanların elde etmek, gerçekleştirmek istediği ihtiyaca doğru güdülenmesini sağlamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, alt düzeydeki ihtiyacın giderilmeden üst düzeydeki ihtiyacın giderilmesinin anlamsız olduğu üzerine kurulmuştur. İhtiyaçlara ait hiyerarşi Maslow tarafından aşağıdaki aşamalarla ifade edilmiştir (Küçüközkan,2015:86-115).



**Şekil 2.2.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Küçüközkan,2015:86-115.

### **2.3.1.1.1. Fiziksel İhtiyaçlar**

Fiziksel ihtiyaçlar hiyerarşinin başlangıç aşamasıdır. Daha çok nefes alma, yemek, su, uyuma vb hayatta kalmaya yönelik ihtiyaçlardır. İnsanlar hayatları süresince bu ihtiyaçlarını karşılamak ve gidermek için çaba gösterirler. Sağlıklı bir hayat sürmek için insanların bu ihtiyaçlarını gidermeleri ve bunun için de çalışmaları, üretmeleri ve kazanç elde etmeleri gerekmektedir. Karşılanması en temel ihtiyaçlar olup, bir kere tatmin edildiğinde güdüleyici özelliklerini kaybetmektedir .(Oksay, 2005:73)

### **2.3.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları**

Bu ihtiyaç, fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaya başlayan insanların fiziksel ve psikolojik zararlardan korunmak ve kendilerini emniyette hissetmelerini sağlayacak ihtiyaç anlamına gelmektedir. İnsanlar barınma ve korunma ihtiyaçlarının yanı sıra ekonomik anlamda da güvende olmak isterler. Fizyolojik ihtiyacını giderince kendilerini güvenceye almak isterler. Çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sunan, gerek kariyer anlamında gerek adalet anlamında eşit imkânlar sağlayan şirketlere bağlılık yüksek olacağı gibi aynı zamanda çalışanların verimine ve tatminine de bu durum olumlu etki edecektir (Küçüközkan, 2015: 86-115).

### **2.3.1.1.3. Sevgi / Ait Olma İhtiyacı**

Maslow'a göre insanların hayatlarını mutlu ve düzenli bir şekilde devam ettirmeleri için başka insanlarla etkileşim halinde olmaları ve karşılıklı anlayış çerçevesinde sevgi ve saygı dolu bir grup içerisinde bulunmaları önemlidir. İnsanların başkaları tarafından sevilme, sevme, saygı görme gibi duygulara ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Akar, 2010:66).

### **2.3.1.1.4. Saygı İhtiyacı**

İnsanların özgüvenlerinin yüksek olması genel itibari ile farklı insanlar tarafından takdir edildikleri, saygı duyuldukları ve kabul gördükleri zaman daha mümkün olmaktadır. Buldukları işlerde insanların yükselmeleri ve toplum içinde saygınlıklarının artması hem motivasyonlarını hem de iş tatminlerini olumlu etkilemektedir (Akar, 2010:66).

### **2.3.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamak olan bu ihtiyaç, insanların başarma güdüsüne istinaden çalışmayı istediği işe başlaması, üretmesi, istediği noktalara ulaşması ve kendini topluma ispatlamasını ifade etmektedir. Toplumda saygın bir yere ulaşmış, ekonomik özgürlüğünü tam manası ile eline almış bir insan, yaratıcı yönünü ön plana çıkaracak ve attığı adımlarda daha özgür daha cesur davranacaktır (Akar, 2010:67).

### **2.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi**

Frederick Herzberg ve arkadaşları 1960lı yıllarda yaptıkları çalışmalarda insanların motivasyon kaynaklarını belirlemeye ve motivasyona etki eden faktörleri ifade etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda bulduğu faktörleri ikiye ayırmış ve birinci grupta sorumluluk, tanınma, ilerleme fırsatları gibi kavramlarla motive edici faktörleri belirlemiştir. Bu faktörler kişisel başarı hissi verdiği için motivasyonu etkileyecek ve artıracaktır. İkinci grup faktörlere ise hijyen faktörleri adını vermiş ve bu faktörlerde kişinin motivasyonu için asgari koşulları sağlayan, motive etme özelliği olmayan ancak var olmadıklarında da kişinin motive olamadığı ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörler olarak belirlemiştir (Alsat, 2016 :26).

#### **2.3.1.2.1. Motive Edici Faktörler**

İnsanların çalışmakta olduğu işlerinden duydukları tatmin düzeyi ve motivasyonlarını sorgulayarak, sorumluluk duygusu ve kabul edilme düşüncesi, yükselme, başarılı olma ve kişisel anlamda gelişme gösterme üzerine sonuçlar ortaya çıkarmışlardır. Herzberg' e göre işin kendisi, başarma, fark edilme, yükselme, sorumluluk alma gibi faktörler motive edici faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörlerin olmaması insanlarda tatminsizlik oluşturabileceği gibi, tatmin de oluşturabilecektir (Gökkaya,2018:12-28) .

#### **2.3.1.2.2. Koruyucu (Hijyen) Faktörler**

Hijyen faktörleri ise gelir yetersizliği, kişilerarası etkileşimden kaynaklanan memnuniyetsizlik ve işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk olarak ifade edilmiştir. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörler olarak

görünmektedir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün görünmemektedir. Hijyen faktörleri motivasyon için gerekli ortamı oluşturur ve motive edici faktörlerin de katkısı ile motivasyon sağlanmaktadır (Saylan,2008:13).

### **2.3.1.3. Alderfer'in Var olma, İlişki Kurma, Gelişme Teorisi**

Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme Teorisi, A.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini desteklemek ve bir anlamda eksik yönlerini tamamlamak için çıkarılmıştır. Alderfer, insanların ihtiyaçlarını var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı olarak üç aşamada incelemekte ve Maslow' un teorisinde bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçilemezken, Alderfer'in teorisinde iki farklı ihtiyaç aynı anda karşılanabilmektedir. Var olma ihtiyacı, insanların hayatlarını devam ettirebilmesi için gerekli olan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İlişki ihtiyacı, saygınlık, sosyal ilişkiler kurma ve güvenlik ihtiyacını içermektedir. Gelişme ihtiyacı ise insanların kendilerini geliştirme ve güven ihtiyaçları ile ilişkilidir (Ulukuş, 2016).

Alderfer 'in teorisi ile Maslow'un teorisi karşılaştırıldığında, Alderfer'in teorisinde insanı harekete geçiren eylemin arkasında eğitim, çevre, kültür ve aile yapısı gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Çevresel değişkenlere önem verilmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018).

### **2.3.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, insanların motive edilme şekli, sergiledikleri davranışları tekrar edip etmemesi nasıl sağlanabilir gibi durumları inceleyerek, insanların ihtiyaçlarından çok, onları belli davranışlara yönelten dışsal faktörlerden söz etmektedir (Anık, 2018:36).

Süreç teorileri, insanların davranışlarının nasıl başladığı, yönetildiği, sürdürüldüğü ve durdurulduğu sürecini incelemektedir. Motivasyon sürecini oluşturan etmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaktadır. Bu bağlamda, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, J.Adams'ın Eşitlik Teorisi, E.Locke 'ın Amaç Kurma Teorisi ve Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisini incelemek yerinde olacaktır (Saylan, 2008).

### 2.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom bir insanın belirli bir işi sonuca erdirmek için göstermiş olduğu çabayı iki faktöre bağlamaktadır. Bu faktörler, Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi) ve bekleyiştir (Koçel, 1998:446). Burada anlatılmak istenen bireylerin işlerindeki motivasyon ve başarı seviyelerinin, ihtiyaçlarının giderilmesinden çok, davranışlarının ödüllendirilmesi sonucunda oluştuğudur. İnsanlar, gayretlerinin neticesinde belli bir ödül alacaklarına inanıyorlarsa daha fazla gayret göstermektedirler. (Aydın, 2016:32 ).

Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak ifade edilmektedir.

Vroom'un bekleyiş kuramı, üç faktöre dayanmaktadır. Valens, Bekleyiş ve Araçsallık.

- **Valens (Birleşme Değeri):** Bir ödülü arzu etme isteğini ifade etmektedir. Bazı bireyler tarafından aynı ödül çok arzulandır iken, bazıları tarafından ise daha az arzulandabilmektedir. Bireyler sonuca ulaşmak için olumlu, olumsuz ya da kayıtsız bir davranış sergileyebilirler. Bireylerin belli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak, yüksek valens bireylerin daha fazla çaba göstermesine neden olur. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak ifade etmek mümkündür (Ataman, 2002:448).

- **Bekleyiş:** Çalışanın çaba göstermesi sonucunda arzuladığı sonuca ulaşacağına olan inancı ifade eder. Gösterilen zihinsel veya bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda, çalışan daha çok çaba sarf etmektedir (Ataman, 2002:448). Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer çalışan belli bir gayret ile belli bir ödül arasında ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Buna mukabil, çalışanın hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise de o çalışan motive olacaktır. Yani çalışan, tüm bilgi ve birikimini kullanarak ve arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 1998:447).

- **Araçsallık:** Çalışanın göstereceği performans ile belli bir ödüle ya da doyurucu bir valens' e ulaşabileceğine inanmasıdır. Çalışanın sergileyeceği davranış ile ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey, çalışanın

davranışını başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur. İkinci düzeydeki sonuç ise çalışanın birinci düzeydeki sonuca ulaşmasının, kendisinin istediği ikinci düzeydeki sonuca ulaşma ihtimali hakkındaki beklidir (Akbal, 2010:72).

### 2.3.2.2. J. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams' a göre çalışanların iş yerinde başarılı olması ve işlerinde tatmine ulaşması örgüt içerisindeki adalet algısı ile ilgilidir. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkıyı, diğer çalışanlar ile karşılaştırma davranışı göstermektedirler. Adams' ın Eşitlik Kuramı, çalışanların yaptıkları işlerde almaya hak kazandıkları ödüller açısından, kendilerini benzer görevlerde olan diğer çalışanlarla karşılaştıklarını ve bunun sonucunda eğer diğer çalışanlarla benzer ödüller aldılar ise işlerinden tatmin olacaklarını, benzer ödüller almadılar ise tatmin olamayacaklarını belirtmektedir (Göğercin,2017:20).

Eşitliğin algılanması çalışanlar tarafından iki farklı şekilde olabilmektedir. Birincisi, kendi ile aynı pozisyonda çalışanlardan daha az ödüllendirildiğini düşünmesi ile ilgilidir. İkincisi ise, kendisinin aynı pozisyonda çalışanlardan daha fazla ödüllendirildiğini düşünmesi ile ilgilidir. Her iki durumda da iş tatminsizliği oluşabilecektir (Göğercin,2017:20).

Eşitsizliği gidermek için çalışanlar aşağıdaki davranışları sergileyebilecektir (Koçel, 1998:451). :

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,(ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma)
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül)
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi,
- İşi terk etme,
- Başkalarının sarf ettiği gayreti azaltmaya çalışma,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriye göre çalışanların almış olduğu ödüllerin miktarı önem taşımamaktadır. Alınan ödüllerin miktarı, kendi ile aynı pozisyonda çalışanların aldıkları ödüller ile kıyaslandığında oran aynı ise, eşitlik vardır. Oranlar karşılaştırılır iken biri diğerinden büyük ya da küçük ise eşitlik bozulmuş demektir. Bu teoriye göre, çalışanın iş tatmini çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile yakından ilgilidir (Yeşil,2016:175).

### **2.3.2.3. E. Locke’ın Amaç Kurma Teorisi**

Locke, teorisinin iki ana amacı olduğunu öne sürmektedir. Birincisi, birey amacını gerçekleştirebilmek için amacının ne olduğunu en başından tam olarak bilmeli, başarıya ulaşmak için yolunu çizmeli ve bunun için de gerekli koşulları yerine getirmelidir. İkincisi ise, bireylerin amaçlarına arzu ettikleri şekilde eriştiğinde tatmin oldukları ve erişemediklerinde ise tatminsiz olduklarıdır. Amaçlarına ulaşmalarında ise örgüt tarafından dışarıdan verilen özendirici davranışların etkili olduğunu belirtmiştir (Akar, 2010:75).

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramına göre, örgütlerin ve çalışanların belirli bir hedefinin saptanması esası önem taşımaktadır. Bireysel amaçların saptanmasının motivasyon üzerinde olumlu etkisi olduğu savunulmaktadır. Ulaşılması güç amaçlar belirleyen insanlar, daha kolay ulaşılabilecek amaç belirleyenlere göre yüksek performans gösterecek ve çok daha fazla motive olacaklardır (Önen,2015:53).

Locke’ın Amaç Kurma Teorisine göre, bireylerin iş hayatlarında kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik seviyesi son derece önemlidir. Örgüt yöneticileri ise örgütün uygun gördüğü amaçlar ile çalışanların belirlediği amaçlar arasındaki uygunluğa önem vermektedirler. Sonuç olarak, örgütü ileriye taşıyacak amaçlar için gerçekleştirilebilecek hedefler koyulduğu takdirde, başarılı sonuçlar elde edileceği savunulmaktadır (Akar, 2010:75).

### **2.3.2.4. Lawler ve Porter’ın Bekleyiş Teorisi**

Lawler ve Porter’a göre çalışanın yüksek gayret göstermesi yüksek bir performans için yeterli görülmemektedir. Beklenti kuramı olmakla birlikte

Vroom'un kuramında olmayan farklı kavramlara da yer vermektedir. Lawler ve Porter'in asıl amacı, ilgili konuda daha önce ayrı ayrı ele alınmış değişkenleri bir araya getirerek aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. Bu kuramda, çaba farklı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. İşlerinde çaba gösteren çalışanların çoğu zaman başarılı olabileceği gibi zaman zaman da başarılı olamayacağı düşünülmektedir. Başarının ele alınmasında nesnel ölçütlerinin yanı sıra, çalışanların kendilerinin ve yöneticilerinin öznel değerlendirmelerinin de etkisi olmaktadır. Çalışanların iş'teki motivasyonları daha çok gösterdikleri çaba ile ilgilidir. İşteki motivasyon, başarıdan çok gösterilen çaba ile sağlanmaktadır (Alsat,2016:18).

Lawler ve Porter'a göre gösterilen çabanın başarıya dönüşmesinde iki faktör etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Bilgi ve yeteneği yetersiz olan çalışan, ne kadar çaba gösterirse göstereceği etkili bir performans sergileyemeyecektir. İkincisi ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her çalışan, performans göstereceği alanda kendisine uygun bir rol belirlemek zorundadır. Bunu sağlamadığı takdirde rol çatışması oluşacak ve bu da çalışanın performans göstermesine engel olacaktır (Akar, 2010:73).

Bu kuramda, Lawler ve Porter tarafından çalışanların motivasyonu ve başarı – tatmin ilişkileri konusunda önemli katkılarda bulunulmuştur. Çalışanlar tarafından arzu edilen ödüller, bu ödülleri kazandıracak çabanın açık bir şekilde gösterilmesi, çalışanların belli bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaşmaları ve kendilerine uygun bir rol belirlemeleri bu kuramda açık ve detaylı bir şekilde incelenmiştir (Ataman, 2002:450).

#### **2.4. İş Tatmininin Sonuçları**

Çalışanların örgüt içerisinde huzurlu olmaları, başarı sağlamaları, ödüllendirilmeleri, takdir görmeleri, arzu ettikleri bir çalışma ortamı ve adil yönetilmeleri iş tatminini oluşturmaktadır. İnsanların işlerinden tatmin olmaları ya da olmamaları yalnız kendilerine ve örgüt içerisindeki çalışanlara değil, aynı zamanda ailelerine, arkadaşlarına ve sosyal çevrelerine de etki etmektedir. İş tatmininin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkilerini olumlu ve olumsuz olarak incelemek yerinde olacaktır.

### **2.4.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları**

Çalışanların hayattan aldıkları tatmin düzeyi, hayatlarının tamamına yön veren bir dizi davranış, tutum ve inançlarla ilgili olarak algılamış oldukları kalite düzeyinden ortaya çıkmaktadır. Kaliteli bir hayat, iş hayatının kalitesi ve aile hayatının kaliteli olması ile mümkün olabilmektedir. Tatmin olan çalışanın pozitif durumu hem aile hayatına hem iş hayatına olumlu yansiyarak hayatı daha kaliteli yaşamasına yol açmaktadır (Akar, 2010:78).

Yüksek performans, başarı ve ödüllendirme çalışanların işlerinde tatmin olmalarını sağlamaktadır. İnsanlar örgüt tarafından memnun edildiklerinde bu durum performanslarına olumlu yansiyacaktır. Öyle ki, yüksek performans gösterdiği zaman ve sonucunda başarıya ulaştığını düşünen çalışan, örgüt tarafından ödüllendirilmeyi ve takdir edilmeyi bekleyecektir. Örgütün olumlu ve adil yaklaşımı da çalışanların işlerinden yüksek derecede tatmin duymalarını ve daha fazla performans göstermek için çaba içerisinde olmalarını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996:247).

### **2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Ücretlendirme konusundaki haksızlıklar, monoton ve rutin ağırlıklı bir iş ortamı, örgüt yönetiminin adaletsiz yaklaşımı ve yönetime güvenin azalması gibi durumlar çalışanlarda tatminsizlik oluşturmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlar aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.4.2.1. Stres**

İş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından biri olarak çalışanın sağlığının olumsuz etkilenmesi belirtilmektedir. Birçok araştırma iş hayatında tatminsiz ve mutsuz olan çalışanların stres altında olduğunu ve ilgili durumun kalp krizine ya da strese dayalı oluşan birçok hastalığa sebebiyet verdiğini göstermektedir (Akar, 2010:81).

#### **2.4.2.2. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık**

İş tatmini azalan ya da olmayan çalışanların iş yerlerine karşı eğilimleri azalır, iş yapma istekleri yok olmaya başlar ve netice olarak işyerine geç gelmeye,

devamsızlık yapmaya başlarlar. İş yerine geldiklerinde de çalışmak, verimli olmak yerine kendilerini daha mutlu eden şeylerle ilgilenmeye başlarlar. Tatmin seviyesi düşük olan çalışanlar devamsızlık için bahane üretmeye başlarlar (Çetinkanat, 2000:3).

Çalışanların devamsızlık yapmaya başlamaları ve alışkanlık haline getirmeleri kendi performanslarını etkilediği gibi takım performansını da olumsuz etkilemektedir. Birbirine bağlı olarak ilerleyen ve koordinasyon gerektiren görevler, devamsızlık yapan personel sebebi ile başarısızlığa uğramaktadır. Ayrıca devamsızlık ve işe geç gelen çalışanın görev boşluğunu dolduran çalışanlarda ek iş yükü, yorgunluk ve huzursuzluk olacak ve bu da örgüt işleyişinin olumsuz etkilenmesine yol açacaktır (Yılmaz, 2018:60-61).

#### **2.4.2.3. İşten Ayrılma**

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerine bakıldığında özellikle yönetici kademelerinde görev yapan çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha az olduğu görülmektedir. Çünkü örgütler yönetici kademesinde görev yapan çalışanlarına daha iyi imkânlar sağlamakta ve bu çalışanlara daha fazla yatırım yapmaktadırlar (Keser, 2006:137).

İşe yeni başlamış çalışanların, tecrübe sahibi çalışanlara göre işten ayrılma eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Girdiği iş de aradığını bulamamaları ve daha iyi şartlarda iş imkânı arayışına yönelmeleri işten ayrılmalarını kolaylaştırmaktadır (Erdoğan, 1996:254-255).

#### **2.4.2.4. Diğer Tatminsizlik Sonuçları**

İş tatminsizliğinin diğer sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Akar, 2010:83).

- Yabancılaşma,
- Şikayetlerde artış,
- Emekliliği düşünme,
- Sendikalaşma,

- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık olaylarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık,
- Uyuşturucu bağımlılığı.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında, iş tatminsizliğinin çalışanların kendilerini, ailelerini ve örgütü ilgilendiren sonuçlar ortaya çıkardığı görülebilmektedir.

## 2.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu işine karşı duygusal eğilimi veya işine doğru gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmakla birlikte, aynı zamanda çalışanın iş hayatını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Çalışanın ulaştığı haz duygusu ne kadar yüksek olursa, işinden sağladığı tatmin de o oranda yüksek olmaktadır. Örgütsel Bağlılık ise çalışanların çalışmakta olduğu örgüte karşı tutumları ile ilgilidir (Samadov, 2006:117-118).

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini karşılaştırıldığında, bağlılığın örgütün tümüne yönelmiş bir tutum olduğu ve buna karşılık iş tatmininin ise daha çok işe yönelik bir tutum olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırmada dikkat çeken başka bir husus ise, bağlılığın zaman açısından daha uzun süreli ve devamlılık arz eden bir yapıda olduğu, buna karşılık iş tatmininin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelikte olduğudur (Karahan, 2009:421-432).

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini arasındaki temel fark, 'İşimi Seviyorum' ve 'Çalıştığım örgütü seviyorum.' şeklinde ifade edilebilir. İş tatmini, çalışanın çalışmakta olduğu işine karşı geliştirdiği davranışlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık ise çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği davranışlarla ilgilenmektedir. Her iki boyut ele alındığında birbirleri ile yüksek derecede ilişkili olmaları beklenmektedir fakat çalışanların örgüte karşı olumlu duygu ve bağlılık hissederken aynı zamanda örgüt içinde yaptığı iş ve görevinden mutsuzluk duyması mümkündür. Örgütsel Bağlılık

zaman içerisinde daha yavaş gelişmekte ve ilerleme kaydetmekte iken, iş tatmini buna karşılık çok daha hızlı gelişme göstermektedir (Samadov, 2006:117-118).

Mowday, Porter ve Steer tarafından 1982 yılında yapılan çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının sebep-sonuç erevesi içerisinde yüksek seviyede ilişkili olduğu düşünülür iken, çalışanın çalışmakta olduğu kuruma karşı bağlılık anlamında güçlü ve olumlu duygulara sahip olabildiği fakat yapmakta olduğu işten mutlu olmayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın rgtsel bağlılık düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında her zaman bir ilişki olmayabileceği varsayılmıştır (Yenihan, 2014:171-178).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın belirgin bir şekilde iş tatmininden ayrı olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık, rgte karşı güven ve inanç ile ilgili iken, iş tatmini çalışanların iş görevleri ve iş deneyimlerine yönelik hissettikleri haz duygusu ile ilgilidir. Bu duruma göre, örgütsel bağlılık örgütün değer ve amaçlarını içine alacak biçimde örgüte bağlılığa önem verirken, iş tatmini çalışanın görevlerini yerine getirdiği belli iş çevresine odaklanmaktadır. Hem rgtsel bağlılık hem iş tatmini birbirleri ile çok bağlantılı olmasına rağmen, bir çalışan örgütüne bağlılık konusunda olumlu bir düşüncede iken, yaptığı iş veya görevlerinde memnun ve mutlu olmayabilir (Samadov, 2006:119). Bu sonuçta, öncelikle bir örgütte çalışanların iş tatmininin pozitif yönde gerçekleşmesi ve sonrasında bu iş tatmininin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki edeceğini göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA

Yapılan çalışma kapsamında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak anket yapılmış ve sonuçları incelenerek bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Küreselleşmenin giderek yaygınlaştığı ve rekabetin arttığı piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için örgütsel değişime olan ihtiyaçları artmış ve tüm işletmeler örgütsel faaliyetlerini yeniden düzenlemek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte kaynakların etkin kullanımı ve işletme performansının artırılması kritik bir önem taşımaktadır. Yaşanan bu değişimlerden en çok etkilenen ve işletmenin en önemli kaynağını oluşturan çalışanlar, işletmenin başarısına doğrudan etki eden faktörlerin en başında gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının işten duydukları tatmin seviyesini artırmasının, işletmenin rekabette üstün konuma gelmesi, performansını artırması ve sürdürülebilirliğini sağlaması konularında önemli olduğu öngörülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla, Herzberg (1959) çift faktör teorisiyle, Lawler ve Porter (1968) ümit beklentisi teorisiyle, Alderfer (1972) var olma ilişki-gelişme teorisiyle, Salancik ve Pfeffer (1977) sosyal enformasyon süreçlemesi ve Smither'in (1998) motivasyon ve iş tatmini teorileriyle, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularına katkı yaptığı görülmektedir. Çalışmamızda, işgücünün örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında ana kitle olarak, Katılım Bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankasının Konya ilinde faaliyet gösteren Şubeleri ve Konya Bölge Müdürlüğü çalışanları hedef alınacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. İlgili literatür incelemesi yapıldığında iş tatminine etki eden faktörlerin; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, kıdem, kişilik, zeka ve

yetenek, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, takdir ve ödüllendirme, yönetim biçimi, arkadaşlık ortamı, örgütsel adalet, kararlara katılım ve işgücü beklentisi gibi faktörler olduğu gözlemlenmiştir. (Akbal,(2010); Ateş,(2005); Atış (2011); Saylan,(2008); Sönmez,(2014)).

Uygulamanın bankacılık sektörüne yönelik olacağı göz önüne alınarak, ödüllendirme, yönetimin tutumu, işle ilgili fiziki çalışma koşulları, çalışma arkadaşlarının tutumu, örgütsel adalet ve işgücünün beklentisi gibi iş tatminine etki eden ana unsurlar ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ve ilgili literatüre destek veren alt amaçlar belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ana ve alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

**A1:** İşten duyulan memnuniyeti ifade eden iş tatminiyle, örgütün tüm amaç ve hedeflerini kabul ederek çalışanların işletmeyle özdeşleşmesini ifade eden örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

**A2:** Çalışanların emeklilik hakları, izinleri, terfileri ve ikramiyeleri gibi örgütün üyelerine sağladığı tüm yarar ve kazançları kapsayan ödüller ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

**A3:** Örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu adil ve demokratik yönetim yaklaşımı (yönetim tarzı) ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmiştir.

**A4:** Çalışanların ücreti, işine etki etme fırsatı, fiziksel çalışma koşulları (ısı, nem, ışık, gürültü düzeyi, temizlik, iş teçhizatı kalitesi), çalışma saatleri, dinlenme molaları ve stressiz bir çalışma ortamını kapsayan çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişki ifade edilmiştir.

**A5:** Örgütteki çalışanın hayat görüşü kendisine uyan, uyumlu, sosyal ve destekleyici bir iş arkadaşı grubuna sahip olmasını ifade eden arkadaşlık ortamı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

**A6:** Örgüt çalışanlarının terfi ve kariyer olanaklarında örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

**A7:** Örgütün geleceğe dair işgücü beklentisi ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmanın ana ve alt amaçlarına göre hazırlanmış hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

**H1:** İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.1.:** Çalışanların ödüllendirilmesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.2.:** Örgütün yönetim yaklaşımı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.3.:** Çalışanların maruz kaldığı çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.4.:** Örgütteki arkadaşlık ortamı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.5.:** Örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.6.:** Örgütün işgücü beklentisi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.3. Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve Konuyla İlgili Belli Başlı Araştırmalar**

Çalışmayla ilgili literatür incelendiğinde aşağıdaki araştırmalara ulaşılmıştır.

Ateş (2005) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama” isimli çalışmasında liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Sonuç olarak çalışanların iş tatmin seviyelerini azaltan asıl unsurun, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları olduğu bulunmuştur.

Saylan (2008) “Çalışanların İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” isimli çalışmasında iş tatmini etkileyen faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuç olarak, iş tatmini ile işe (örgüte) bağlılık, yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, takdir edilme (ödüllendirme) ve arkadaşlık ortamı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Akbal (2010) “Bankalarda Uygulanan Performans Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması” isimli çalışmasında bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminlerini etkileyen en önemli değişkenlerin, çalışılan ortamın fiziki koşulları, yönetici performansı, eğitim düzeyini artırma çabası bulunmuştur.

Atış (2011) “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri” isimli çalışmasında bankacılık sektöründe hizmet yönetiminin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuç olarak çalışanların memnuniyet düzeyleri ile bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Baki (2011) “Hastane Çalışma Koşullarının Alt İşveren Çalışanlarında Oluşturduğu Stres Ve Etkileri” isimli çalışmasında hastane ortamında alt işverene bağlı olarak çalışanların stres faktörünün belirlenmesi konusunu incelemiştir. Sonuç olarak çalışmaya göre, ücretini zamanında alamayanların, farklı görevlerde çalıştırılanların ve uygun fiziksel koşullara sahip olmayanların stres puanları yüksek çıkmakta ve iş tatmini düşmektedir.

Sönmez (2014) “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” isimli çalışmasında değişim yaşanan örgütlerde yeniden yapılanma süreci ile birlikte bunun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, iş tatmin seviyesi ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işlerini yaparlarken daha istekli olacakları, işlerini başarı ile yerine getirmek için çabalayacakları, gerek örgütte çalışan üstleriyle gerekse çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirecekleri, örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlarınsa işlerini yaparlarken isteksiz, gayretsiz ve verimsiz olacakları bulunmuştur.

İlgili literatür incelemelerinde de görüldüğü üzere iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletme performansına etki ettiği ve incelenmesi gerektiği görülmüştür.

Çalışmanın bankacılık sektörüne, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

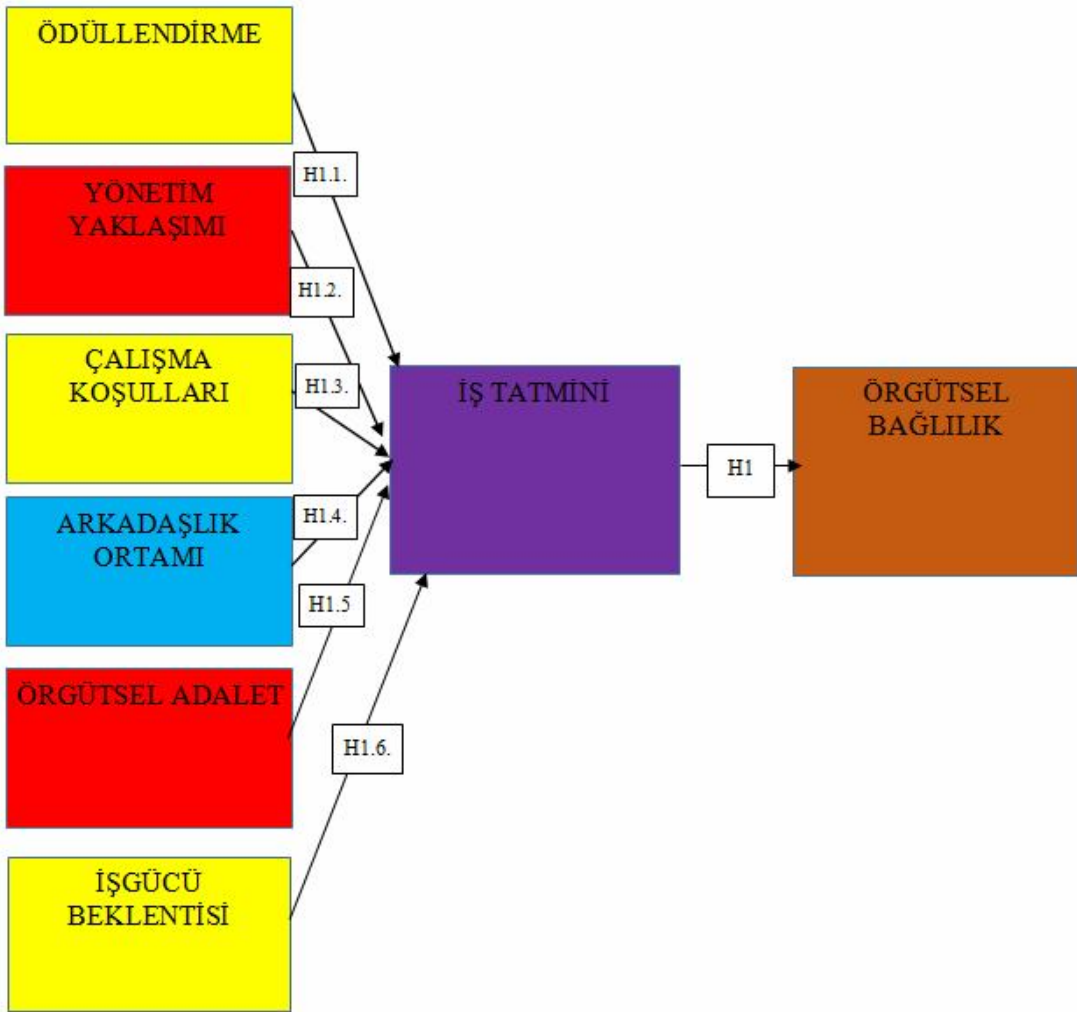
### **3.4. Araştırmanın Önemi**

Bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklar arasında çalışanlar önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bir örgütün performansını artırabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması açısından çalışanlarının iş tatminini sağlaması ve örgüte olan bağlılığını artırması önemli bir etkidir. Bu bağlamda araştırma bir örgütteki çalışanların iş tatmine etki eden unsurlar ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma bankacılık sektörü çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilecek ve sektöre yönelik analizler sunulacaktır. İlgili literatür incelendiğinde bankacılık sektörüne yönelik çalışmaların çoğunun, kamu özel banka karşılaştırması veya bir ildeki çeşitli bankaların kıyaslanması şeklinde olduğu görülmüştür. Bu çalışma tek bir katılım bankası aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Böylelikle tüm katılımcıların aynı şartlar içindeki değerlendirmeleri elde edilerek daha spesifik sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmüştür. Çalışma bu özelliği ile ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

### **3.5. Araştırma Yöntemi**

Çalışmanın amacına uygun Akbal (2010), Atış (2011), Ateş (2005), Saylan (2008) ve Sönmez (2014) literatür incelemeleri yapılmış ve bankacılık sektörü açısından iş tatminine etki eden 6 ana faktör aşağıda diyagramda belirtilmiştir.

Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 3.1’de gösterildiği üzere çalışmada, öncelikle, Ödüllendirme (H1.1.), Yönetim Yaklaşımı (H1.2.), Çalışma Koşulları (H1.3.), Arkadaşlık Ortamı (H1.4.), Örgütsel Adalet (H1.5.) ve İşgücü Beklentisi (H1.6.) ile İş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın ana amacını da ifade eden iş tatmini ile örgütsel bağlılık (H1) arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

### 3.6. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Katılım Bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankasının Konya Şubeleri ve Konya Bölge Müdürlüğü çalışanlarından oluşmaktadır. Kuveyt Türk Katılım Bankası İnsan Kaynaklarından

elde edilen verilere göre Konya’da asli görevlerde çalışan sayısı toplam 150 kişidir. Bu bağlamda % 95 güven aralığı ve % 5 hata payına göre örneklem büyüklüğü 108 kişi olarak tespit edilmiştir.

### 3.7. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Her anket formu çalışanlara yüz yüze görüşülerek teslim edilmiştir. Başlangıçta yüz yüze görüşme yöntemi ile pilot çalışma (15 kişi) sağlanmış ve neticesine göre ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra kalan 135 kişiye anket dağıtımı gerçekleştirilmiş ve 108 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Toplam 123 kişi üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Katılımcıların Demografik Bilgilerini” elde etmeye yönelik 3 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm katılımcıların iş tatminini etkileyen “Yönetim Yaklaşımı”, “Çalışma Koşulları”, “Ödüllendirme”, “Arkadaşlık Ortamı” ,”Örgütsel Adalet” ve “İşgücü Beklentisi” faktörlerine yönelik 44 maddeden, üçüncü bölüm katılımcıların “İş Tatminini” ölçmeye yönelik 7 maddeden ve dördüncü bölüm katılımcıların “Örgütsel Bağlılığını” ölçmeye yönelik 14 maddeden oluşmaktadır. Anket formu, 4 bölüm ve 68 maddeden oluşmaktadır. Anket ölçeklerinde 5’li Likert Ölçeği yönteminden faydalanılmıştır. Anket sorularının oldukça anlaşılır, kısa ve net olmasına ve maksimum 30 dakikada doldurulabilecek bir formatta olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerden birinci bölümde “Katılımcıların Demografik Bilgilerine” ait 3 madde Kesici’nin (2006), ikinci bölümde “İş Tatminini Etkileyen Faktörler” e ait 44 madde ve üçüncü bölümde “İş Tatmini Ölçeği” ne ait 7 madde Saylan’ın (2008) ve dördüncü bölümde “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ne ait 14 madde ise Sönmez’in (2014) yaptığı çalışmadan yararlanarak elde edilmiştir.

### 3.8. Veri Analizi

Veri Analizi bölümünde, alan araştırması kapsamında yapılan anketin sonuçları değerlendirilmiştir. İlk olarak, araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine yer verilecektir. İkinci aşamada, 8 temel boyut altında yer alan likert skalası ile ölçeklendirilmiş sorular için geçerlilik/güvenilirlik analizi sonuçları verilecektir.

Üçüncü aşamada, her bir boyutta yer alan sorular için frekans dağılım tabloları yorumlanacaktır. Dördüncü aşamada, 8 temel boyut arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi sonuçları verilecektir. Son olarak da her boyut için ayrı ayrı faktör analizi yapılarak, analiz sonuçları yorumlanacaktır.

Araştırmada uygulanan anket aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve analiz edebilmek için çeşitli paket programlarından yararlanılmıştır. Öncelikle araştırmayla ilgili genel veriler “Microsoft Office” programları aracılığıyla daha rahat yorum yapılabilmesi için tablo haline getirilmiştir. Ardından, anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS 22” paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

### 3.8.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik bilgilerini oluşturan, cinsiyet, işletmedeki toplam çalışma süreleri ve görev yaptıkları birimi gösteren sonuçlar bu bölümde sunulmaktadır. Aşağıda Tablo 3.1’de araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

	<b>Değişken</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	110	89,4
	Kadın	13	10,6
<b>İşletmede Toplam Çalışma Süresi</b>	0-2 yıl	26	21,1
	3-5 yıl	28	22,8
	6-10 yıl	51	41,5
	11 yıl ve üzeri	18	14,6
<b>Görev Yapılan Birim</b>	Bölge Müdürlüğü	11	8,9
	Şube	112	91,1
	Çağrı Merkezi	-	-

Tablo 3.1’de gösterildiği üzere, araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu 110 kişi olarak (%89,4) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların 51 kişi (%41,5) ile 6-10 yıl çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Görev yapılan birimlerde 112 kişi (%91,1)

şube çalışanlarından oluşmaktadır ve çağrı merkezi çalışanları part time olarak görev yapan Üniversite 3.ve 4. Sınıf öğrencileri olması sebebi ile araştırmaya dahil edilmemiştir.

### 3.8.2. Likert Skalası ile Ölçeklendirilmiş Anket Sorularının Temel Boyutlar Bazında Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alan araştırmasında kullanılan 5'li likert skalası ile ölçeklendirilmiş anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için *Cronbach's Alpha* test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü ;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir (Saylan, 2008). İlk olarak 8 temel boyut için *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) test istatistiği sonuçları aşağıda tabloda toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Temel Boyutlar İçin Geçerlilik/Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Temel Boyutlar	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Yönetim Yaklaşımı Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	9	0,940
Çalışma Koşulları Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	10	0,898
Ödüllendirme Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	9	0,867
Arkadaşlık Ortamı Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	8	0,950
Örgütsel Adalet Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	5	0,875
İşgücü Beklentisi Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	4	0,873
İş Tatmini Ölçeği Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	7	0,882
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutu	5'li ölçek ( 1-5 Arası )	14	0,935

Tüm ölçeklerin güvenilirlik kat sayısı 0,907 dir. Her bir ölçeğe ait güvenilirlik kat sayıları yukarıda Tablo 3.2'de sunulmuştur. Tablo 3.2'deki sonuçlar incelendiğinde tüm temel boyutlar için geçerlilik ve güvenilirlik test sınavında

kullanılan ölçeğin  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında bulunduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Analiz yapılırken ölçeklerin daha güvenilir hale getirilebilmesi için, ölçeğin güvenliğini düşüren maddelerin olup olmadığı tespit edilmiştir. *Bu bağlamda madde-toplam korelasyon kat sayısı alt limiti 0,50 olarak alınmış ve bu kat sayının altında kalan maddeler, ölçeğin güvenliğini düşürdüğü gerekçesiyle elenmiştir.* Bu bağlamda, Ödüllendirme ölçeğinden 1 madde (6.madde) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden 2 madde (9.ve 11.madde) toplam korelasyonlarının düşük olması gerekçesiyle elenmiştir. (Elenen maddelere ilişkin analiz ve tablo, aşağıda Tablo 3.3'te sunulmuştur.)

**Tablo 3.3.** Ölçekten Elenen Maddelerin Korelasyon Sayıları ve Başlangıç Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek	Anket Soru No	Değişken Açıklaması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Elenmeseydi Ölçek Güvenilirlik Kat Sayısı
Ödüllendirme	6	Firmam ek tatil v.b. uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir.	0,421	0,802
Örgütsel Bağlılık	9	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,435	0,887
Örgütsel Bağlılık	11	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,426	0,879

### 3.8.3. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Çalışmanın bu bölümünde anket formunda yer alan tüm temel boyutlar içindeki soru grupları için ayrı ayrı frekans dağılım tabloları oluşturulup incelenecektir. Tablo 3.4'te Yönetim Yaklaşımı Boyutu altında yer alan sorulara verilen cevapların frekans dağılımı verilmektedir.

**Tablo 3.4.** Yönetim Yaklaşımı Boyutu Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticilerim, işimizi nasıl yapacağımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır.	2	%1,6	5	%4,1	7	%5,7	63	%51,2	46	%37,4
Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır.	2	%1,6	3	%2,4	14	%11,4	60	%48,8	44	%35,8
Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur.	3	%2,4	1	%0,8	7	%5,7	63	%51,2	49	%39,8
Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.	3	%2,4	5	%4,1	18	%14,6	56	%45,5	41	%33,3
Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır.	2	%1,6	3	%2,4	9	%7,3	45	%36,6	64	%52
Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.	2	%1,6	4	%3,3	10	%8,1	55	%44,7	52	%42,3
Yöneticilerim, işlerimizi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir.	3	%2,4	2	%1,6	15	%12,2	59	%48	44	%35,8
Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.	6	%4,9	4	%3,3	24	%19,5	57	%46,3	32	%26
Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar.	2	%1,6	3	%2,4	12	%9,8	62	%50,4	44	%35,8

Tablo 3.4’te verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların yönetim yaklaşımı boyutunda ortalama %84,53 ünün katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %10,47 sinin ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.” sorusunda katılımcıların %19,5 oranla ve “Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.” sorusunda %14,6 oranla kararsız kaldıkları dikkat çekmektedir.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere, çalışanların buldukları kurumda yöneticilerinin yaklaşımı ve davranışlarından son derece memnun oldukları ve sadece her çalışana eşit davranma hususunda bir kısmının kararsız kaldığı görülmektedir.

**Tablo 3.5.** Çalışma Koşulları Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşyerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor.	2	%1,6	1	%0,8	13	%10,6	71	%57,7	36	%29,3
Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim.	2	%1,6	3	%2,4	17	%13,8	53	%43,1	48	%39,0
Sorumluluklarımı, yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklediğini biliyorum.	4	%3,3	0	%0,0	9	%7,3	53	%43,1	57	%46,3
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir.	1	%0,8	5	%4,1	14	%11,4	52	%42,3	51	%41,5
Firmamda iş güvencesi yüksektir.	1	%0,8	3	%2,4	9	%7,3	49	%39,8	61	%49,6
Yıllık izin süresi yeterlidir.	2	%1,6	8	%6,5	20	%16,3	39	%31,7	54	%43,9
Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir.	2	%1,6	3	%2,4	20	%16,3	63	%51,2	35	%28,5
Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir.	1	%0,8	1	%0,8	4	%3,3	61	%49,6	56	%45,5
Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum.	1	%0,8	2	%1,6	4	%3,3	65	%52,8	51	%41,5

Tablo 3.5’te verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların çalışma koşulları boyutunda % 86,25 inin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %10,47 sinin ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “Yıllık izin süresi yeterlidir.” ve “Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir.” sorularında katılımcıların her ikisinde de %16,3 oranla kararsız kaldıkları göze çarpmaktadır. Ücret politikasında kararsız kalan çalışanların ağırlıklı olarak 0-2 yıl çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Bu sonuca göre, çalışanların büyük oranda çalışma koşullarından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.6.** Ödüllendirme Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır.	2	%1,6	2	%1,6	23	%18,7	57	%46,3	39	%31,7
Firmam yılsonu prim ve ikramiye vermektedir.	2	%1,6	2	%1,6	6	%4,9	60	%48,8	53	%43,1
Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapmaktadır.	4	%3,3	3	%2,4	12	%9,8	43	%35,0	61	%49,6
Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır.	4	%3,3	7	%5,7	11	%8,9	49	%39,8	52	%42,3
Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.	4	%3,3	7	%5,7	37	%30,1	52	%42,3	23	%18,7
Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır.	2	%1,6	6	%4,9	1	%0,8	27	%22,0	87	%70,7
Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.	1	%0,8	4	%3,3	22	%17,9	44	%35,8	52	%42,3
Yöneticim bana güven duymaktadır.	2	%1,6	3	%2,4	10	%8,1	53	%43,1	55	%44,7

Tablo 3.6’da verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %82 sinin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %12,4 ünün ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.” maddesinde kararsızların %30,1 olması katılımcıların işletmenin performans değerlendirme sisteminde tereddütleri olduğunu göstermektedir. Ayrıca “Firmamın verdiği

ücret motive olmamı sağlamaktadır.” sorusunda katılımcıların %18,7 ve “Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.” sorusunda katılımcıların %17,9 oranla kararsız kaldıkları görülmüştür.

Bu sonuca bakıldığında, çalışanların kurumlarının ödüllendirme imkânlarından memnun oldukları, objektif performans değerlendirme ve ücret konusunda bir kısmının kararsız kaldığı görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Arkadaşlık Ortamı Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum.	3	%2,4	4	%3,3	8	%6,5	53	%43,1	55	%44,7
İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum.	3	%2,4	11	%8,9	15	%12,2	49	%39,8	45	%36,6
İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.	2	%1,6	5	%4,1	24	%19,5	44	%35,8	48	%39,0
İş arkadaşlarımız arasındaki uyum, işteki başarıyı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.	2	%1,6	2	%1,6	14	%11,4	56	%45,5	49	%39,8
Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.	2	%1,6	1	%0,8	20	%16,3	54	%43,9	46	%37,4
Tablo İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	2	%1,6	1	%0,8	12	%9,8	64	%52,0	44	%35,8
Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir.	3	%2,4	0	%0,0	15	%12,2	58	%47,2	47	%38,2
Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum.	2	%1,6	1	%0,8	11	%8,9	49	%39,8	60	%48,8

Tablo 3.7’de verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %83,43 ünün katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %12,08 inin ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.” sorusunda katılımcıların %19,5 ve “Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.” sorusunda %16,3 oranla kararsız kaldıkları görülmektedir.

Bu sonuca göre, yine büyük oranda çalışanların kurumdaki arkadaşlık ortamından son derece memnun oldukları ve bir kısmının birbirine destek verme ve örgüt içi iletişim anlamında kararsız kaldıkları görülmektedir.

**Tablo 3.8.** Örgütsel Adalet Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2	%1,6	3	%2,4	24	%19,5	64	%52,0	30	%24,4
Üretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	%0,8	5	%4,1	21	%17,1	66	%53,7	30	%24,4
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3	%2,4	2	%1,6	23	%18,7	65	%52,8	30	%24,4
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	4	%3,3	5	%4,1	12	%9,8	66	%53,7	36	%29,3
İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	3	%2,4	3	%2,4	20	%16,3	60	%48,8	37	%30,1

Tablo 3.8’de verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %78,7 sinin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %16,26 sının ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.” sorusunda katılımcıların %19,5 ve “İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.” sorusunda ise %18,7 oranla kararsız kaldıkları görülmektedir.

Bu sonucu değerlendirdiğimizde, katılımcıların büyük bir kısmı kurum içerisinde adil olduğunu düşünürken, bir kısmı ise iş yükü ve alınan kararlar anlamında kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.9.** İşgücü Beklentisi Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	2	%1,6	2	%1,6	15	%12,2	72	%58,5	32	%26,0
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	3	%2,4	1	%0,8	13	%10,6	71	%57,7	35	%28,5
İşimin toplum içerisinde ‘saygın kişi’ olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	4	%3,3	4	%3,3	14	%11,4	64	%52,0	37	%30,1
Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır.	2	%1,6	3	%2,4	15	%12,2	50	%40,7	53	%43,1

Tablo 3.9’da verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %84,1 inin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %11,57 sinin ise kararsız kaldığı görülmüştür.

Bu sonuca göre, çalışanların yönetimden beklentilerin karşılanması bakımından son derece memnun olduklarını söylemek yerinde olacaktır.

**Tablo 3.10.** İş Tatmini Ölçeği Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar.	1	%0,8	11	%8,9	20	%16,3	59	%48,0	32	%26,0
İşyerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım.	1	%0,8	3	%2,4	19	%15,4	65	%52,8	35	%28,5
İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.	1	%0,8	3	%2,4	13	%10,6	63	%51,2	43	%35,0
İşimi severek yaparım.	0	%0,0	3	%2,4	9	%7,3	56	%45,5	55	%44,7
İş yerimde yükselme politikası adildir.	4	%3,3	5	%4,1	30	%24,4	49	%39,8	35	%28,5
İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	1	%0,8	1	%0,8	18	%14,6	65	%52,8	38	%30,9
İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum.	0	%0,0	2	%1,6	17	%13,8	61	%49,6	43	%35,0

Tablo 3.10’da verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %81,1 inin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %14,6 sının ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “İş yerimde yükselme politikası adildir.” sorusunda katılımcıların %24,4 oranla ve “Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar.” sorusunda ise %16,3 oranla kararsız kaldıkları görülmektedir.

Bu sonuca göre, çalışanların iş tatminlerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Fakat yükselme açısından adil davranıldığı hususunda katılımcıların bir kısmının kararsız kaldığı göze çarpmaktadır.

**Tablo 3.11.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutu Soruları Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	%0,8	5	%4,1	15	%12,2	53	%43,1	49	%39,8
Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	2	%1,6	5	%4,1	11	%8,9	55	%44,7	50	%40,7
Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	2	%1,6	0	%0,0	17	%13,8	60	%48,8	44	%35,8
Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	%0,8	4	%3,3	19	%15,4	52	%42,3	47	%38,2
Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	%0,8	1	%0,8	15	%12,2	51	%41,5	55	%44,7
Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	2	%1,6	1	%0,8	19	%15,4	48	%39,0	53	%43,1
Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	5	%4,1	11	%8,9	26	%21,1	41	%33,3	40	%32,5
Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	1	%0,8	4	%3,3	27	%22,0	51	%41,5	40	%32,5
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3	%2,4	7	%5,7	26	%21,1	50	%40,7	37	%30,1
Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	8	%6,5	14	%11,4	33	%26,8	42	%34,1	26	%21,1
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	4	%3,3	2	%1,6	20	%16,3	58	%47,2	39	%31,7
Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	%0,8	5	%4,1	14	%11,4	60	%48,8	43	%35,0

Tablo 3.11’de verilen bilgilere göre ankete katılan çalışanlardan;

Katılımcıların ortalama %77,5 inin katılıyorum/kesinlikle katılıyorum olarak olumlu cevap verdiği ve %16,4 ünün ise kararsız kaldığı görülmüştür. Özellikle “Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” sorusunda katılımcıların %26,8 oranla ve “Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.” sorusunda %22,0 oranla kararsız kaldıkları görülmektedir.

Bu sonuca göre de, çalışanların örgütlerine son derece bağlı oldukları ve fakat kurumdan ayrılma hususunda %20 oran üzerinde kararsız kaldıkları görülmüştür.

#### **3.8.4. Temel Boyutlar İçin Faktör Analizi**

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi ve az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları ortaya çıkarma ya da değişkenlerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Faktör analizi uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar:

*Örnekleme Büyüklüğü:* Küçük örneklemelerden hesaplanan korelasyon katsayıları daha az güvenilir olma eğilimindedir. Örnekleme büyüklüğünün korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olması önem arz etmektedir. Örneklemden elde edilen verilerin yeterliliğinin saptanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Kaiser bulunan değeri 1’e yaklaştıkça mükemmel ve 0.50’nin altında ise kabul edilemez olduğunu belirtmektedir. (0.90’larda mükemmel, 0.80’lerde çok iyi, 0.70’lerde iyi, 0.60’larda vasat ve 0.50’lerde kötü olarak kabul edilmektedir.)

*Normallik:* Faktör analizinde yığındaki dağılımın normal olması gerekmektedir. Bu varsayım, bütün değişkenler ve değişkenlerin bütün doğrusal kombinasyonları içindir. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği Bartlett testi ile test edilmektedir. Bartlett testi sonucu ne kadar yüksek ise, anlamlı olma olasılığı o kadar yüksektir.

*Doğrusallık:* Değişkenlerin her bir çifti ve değişkenlerle faktörler arasındaki ilişkinin doğrusal olması gerekmektedir.

Faktör analizinde değişkenlerin bir boyutu belirleyebilmesi için değişkenler arası korelasyon değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada en düşük korelasyon değeri 0.5 olarak alınmıştır.

Faktör analizi yönteminde; yukarıda belirtildiği gibi analizde kullanılan değişkenlerin normal dağılıma sahip olması gereklidir. Çalışmada kullanılan veriler, anket verileridir. Bu verilerin normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğini sınamak için Bartlett testi kullanılmıştır (Saylan, 2008).

**Tablo 3.12.** Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett Testi	
	Değer	Değer	P
Yönetim Yaklaşımı	0,912	844,864	<001
Çalışma Koşulları	0,877	547,178	<001
Ödüllandirme	0,827	445,411	<001
Arkadaşlık Ortamı	0,901	927,153	<001
Örgütsel Adalet	0,831	325,584	<001
İşgücü Beklentisi	0,807	247,217	<001
İş Tatmini Ölçeği	0,835	446,534	<001
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,922	1243,84	<001

KMO değeri sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu gerekçesiyle faktör analizi yapılamayacağı öngörülmektedir. Genellikle KMO değerinin 0,50'den yüksek olması beklenir ve aksi durumlarda analize devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Barlett analizi için ise,  $p < 0,05$  olduğu durumlarda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenir ve analize devam edilir (Çini, 2016:165). Tablo 3.12 incelendiğinde araştırmaya konu olan ölçeklerin KMO değerlerinin hepsi % 80'den büyüktür. Bu değerlerin yüksek çıkması faktör analizine devam edilebileceğini ortaya koymaktadır. Barlett değerlerinin  $p < 0,001$  olarak çıkması ise, değişkenler arasındaki ilişkinin ve analiz yapılabilmesi için uyum derecesinin anlamlı olduğunu işaret etmektedir. Sonuç

olarak, KMO ve Barlett testleri sonucu aracılığıyla araştırma ölçeklerinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizinin açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, sosyal bilimlerde limitleri olmaksızın çoklu amaçları içeren yeni ölçeklerin oluşturulmasında, var olan veya yeni ölçeklerde psikometrik özelliklerin değerlendirilmesinde ve modellerin etkilerinin incelenmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca, yapısal geçerliliğin incelenmesinde ve ölçeğin tüm gruplar boyunca değişip değişmediğinin ölçülmesinde de kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ise, araştırmaların esas araştırmak istediği temel gizilleri bulmak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Ayrıca açıklayıcı faktör analizi, bireysel değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelenmesi ve faktörlerin araştırmanın amaç ve hipotezlerine uygunluğunun test edilmesinde kullanılmaktadır (Çini, 2016:165). Faktör analizine geçilmeden önce, araştırma matrislerinin korelasyon düzeylerinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barrett testiyle değerlendirilmiştir.

Yönetim Yaklaşımı faktör analiz sonuçları Tablo 3.13'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.13.** Yönetim Yaklaşımı Boyutu Faktör Analizi

Soru	Yönetim Yaklaşımı	Faktör Yüğü
4	Yöneticilerim, işimizi nasıl yapacağımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır.	0,80
5	Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır.	0,79
6	Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur.	0,86
7	Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.	0,82
8	Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır.	0,80
9	Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.	0,85
10	Yöneticilerim, işlerimizi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir.	0,79
11	Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.	0,83
12	Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar.	0,82
n= 9; KMO= 0,91; Barlett Sph. Testi = 844,864; Toplam Varyans= %67,68; Cronbach's Alpha: 0,94; Faktör Yüğüleri $\geq$ 0,50.		

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere, yönetim yaklaşımı ölçeğinin genel güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,91 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin öz değerlerinin 1’den büyük olduğu belirlenmiştir.

Çalışma Koşulları faktör analiz sonuçları Tablo 3.14’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.14.** Çalışma Koşulları Boyutu Faktör Analizi

Soru	Çalışma Koşulları	Faktör Yüğü
13	İşyerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor.	0,77
14	Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim.	0,77
15	Sorumluluklarımı, yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	0,69
16	İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir.	0,78
17	Firmamda iş güvencesi yüksektir.	0,73
18	Yıllık izin süresi yeterlidir.	0,65
19	Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir.	0,66
20	Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir.	0,79
21	Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum.	0,82
n= 9; KMO= 0,87; Barlett Sph. Testi = 547,178; Toplam Varyans= %69,72; Cronbach's Alpha: 0,89; Faktör Yüğüleri $\geq$ 0,50.		

Tablo 3.14’te görüldüğü üzere, çalışma koşulları ölçeğinin genel güvenilirliği 0,89 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,87 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin özdeğerlerinin 1’den büyük olduğu belirlenmiştir.

Ödüllendirme Boyutu faktör analiz sonuçları Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.15.** Ödüllendirme Boyutu Faktör Analizi

Soru	Ödüllendirme	Faktör Yüğü
22	Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır.	0,76
23	Firmam yılsonu prim ve ikramiye vermektedir.	0,72
24	Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapmaktadır.	0,78
25	Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır.	0,75
26	Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.	0,73
27	Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır.	0,80
28	Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.	0,68
29	Yöneticim bana güven duymaktadır.	0,77
n= 8; KMO= 0,82; Barlett Sph. Testi = 445,411; Toplam Varyans= %71,49; Cronbach's Alpha: 0,86; Faktör Yüğüleri ≥ 0,50.		

Ölçeklerin faktör analizlerini yapılabilmesi için KMO, Barlett ve güvenilirlik değerlerinin kritik noktaların üstünde çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer ölçeklerde olduğu gibi ödüllendirme ölçeği için de bu değerler kontrol edilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde, ödüllendirme ölçeği için KMO (0,82), Barlett ( $p < 0,05$ ) ve güvenilirlik (0,86) değerlerinin faktör analizinin yapılabilmesi için kritik değerlerin üzerinde olduğu görölmektedir. Bu ölçekte kritik değerin altında kalan 1 madde alt gizili araştırma kapsamından çıkarılmıştır (bkz Tablo 3:42). Bu bilgilerin yanı sıra toplam varyans oranı ( %52,99) ve tüm ölçeklerin öz değerleri incelendiğinde olması gereken kritik değerin (öz değer  $> 1$ ) üstünde olduğu görölmektedir.

Arkadaşlık Ortamı faktör analiz sonuçları Tablo 3.16'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.16.** Arkadaşlık Ortamı Boyutu Faktör Analizi

Soru	Arkadaşlık Ortamı	Faktör Yüğü
30	İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum.	0,79
31	İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum.	0,77
32	İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.	0,88
33	İş arkadaşlarımız arasındaki uyum, işteki başarıımı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.	0,91
34	Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.	0,89
35	İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	0,86
36	Çalışma arkadaşlarımla performansı tatmin edici düzeydedir.	0,87
37	Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum.	0,88
n= 8; KMO= 0,90; Barlett Sph. Testi = 927,153; Toplam Varyans= %74,31; Cronbach's Alpha: 0,95; Faktör Yüğüleri ≥ 0,50.		

Tablo 3.16'da görüldüğü üzere, arkadaşlık ortamı ölçeğinin genel güvenilirliği 0,95 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,90 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabılır olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Adalet faktör analiz sonuçları Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** Örgütsel Adalet Boyutu Faktör Analizi

Soru	Örgütsel Adalet	Faktör Yüğü
38	İş sorumluluklarımla adil olduğuna kanısındayım.	0,75
39	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,74
40	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0,83
41	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımla gözetirler.	0,91
42	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	0,83
n= 5; KMO= 0,83; Barlett Sph. Testi = 325,584; Toplam Varyans= %72,46; Cronbach's Alpha: 0,87; Faktör Yüğüleri ≥ 0,50.		

Tablo 3.17'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,83 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin

yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu belirlenmiştir.

İşgücü Beklentisi faktör analiz sonuçları Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** İşgücü Beklentisi Boyutu Faktör Analizi

Soru	İşgücü Beklentisi	Faktör Yüğü
43	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	0,82
44	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	0,90
45	İşimin toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansımı bana verdiğini düşünüyorum.	0,83
46	Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır.	0,84
n= 4; KMO= 0,80; Barlett Sph. Testi = 247,217; Toplam Varyans= %72,51; Cronbach's Alpha: 0,87; Faktör Yüğüleri $\geq$ 0,50.		

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere, işgücü beklentisi ölçeğinin genel güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,80 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin öz değerlerinin 1'den büyük olduğu belirlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği faktör analiz sonuçları Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.19.** İş Tatmini Ölçeği Boyutu Faktör Analizi

Soru	İş Tatmini Ölçeği	Faktör Yüğü
47	Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar.	0,75
48	İşyerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım.	0,78
49	İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.	0,84
50	İşimi severek yaparım.	0,81
51	İş yerimde yükselme politikası adildir.	0,74
52	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	0,70
53	İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum.	0,71
n= 7; KMO= 0,83; Barlett Sph. Testi = 446,534; Toplam Varyans= %69,74; Cronbach's Alpha: 0,88; Faktör Yüğüleri $\geq$ 0,50.		

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirliği 0,88 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,83 ve Barlett değerinin ise 0,05 ten küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin öz değerlerinin 1’den büyük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği faktör analiz sonuçları Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.20.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutu Faktör Analizi

Soru	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Faktör Yüğü
54	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağılı hissediyorum.	0,83
55	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	0,85
56	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,81
57	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,85
58	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,83
59	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	0,80
60	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	0,72
61	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,73
62	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	0,74
63	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,63
64	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,83
65	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	0,82
n= 12; KMO= 0,92; Barlett Sph. Testi = 1.243,835; Toplam Varyans= %73,96; Cronbach's Alpha: 0,93; Faktör Yüğüleri $\geq$ 0,50.		

Ölçeklerin faktör analizlerini yapılabilmesi için KMO, Barlett ve güvenilirlik değerlerinin kritik noktaların üstünde çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer ölçeklerde olduğu gibi örgütsel bağlılık ölçeği için de bu değerler kontrol edilmiştir. Tablo 3.20 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği için KMO (0,92), Barlett ( $p < 0,05$ ) ve güvenilirlik (0,93) değerlerinin faktör analizinin yapılabilmesi için kritik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu ölçekte kritik değer altında kalan 2 madde alt gizili araştırma kapsamından çıkarılmıştır. (bkz Tablo 3:42). Bu bilgilerin yanı sıra toplam varyans oranı (%62,96) ve tüm ölçeklerin öz değerleri incelendiğinde olması gereken kritik değer (öz değer  $> 1$ ) üstünde olduğu görülmektedir.

### 3.8.5. Temel Boyutlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde temel boyut değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılacaktır. Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise bu ilişkinin yönünün ne olduğunu belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi yapılmadan önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov normallik testinde, anlamlılık düzeyi (sig.)  $p \leq 0.05$  seviyesinde anlamlı ise hipotez reddedilir ve dağılımın normal olmadığı kabul edilir. Eğer anlamlılık düzeyi  $p > 0.05$  seviyesinde ise hipotez kabul edilir ve dağılımın normal olduğu sonucuna ulaşılır. Tablo 3.21. de verilerin normallik test sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3.21.** Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
Yönetim Yaklaşımı	,179	123	0,201
İş Tatmini	,143	123	0,174
Çalışma Koşulları	,111	123	0,165
Arkadaşlık Ortamı	,134	123	0,171
Örgütsel Adalet	,139	123	0,172
İş Gücü Beklentisi	,195	123	0,208
Örgütsel Bağlılık	,102	123	0,161
Ödüllendirme	,112	123	0,169

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere tüm ölçeklerde anlamlılık düzeyi “ $p > 0,05$ ” seviyesinde olduğu için verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Veri dağılımlarının normal olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı, normal olmadığı durumlarda ise Spearman Rank korelasyon kat sayısı tercih edilmektedir. Bir korelasyonun yorumlanabilmesi için  $p$  değerinin 0,05 ten daha küçük olması gerekmektedir. Veri dağılımları normal olduğu için araştırmamızda Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda Anlamlılık Düzeyi ( $P \leq$  Tablo Değeri ( $\alpha$ ) = 0,05 tablo değerinden küçük ise H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır sonucuna ulaşılmıştır. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi ( $P >$  Tablo Değeri ( $\alpha$ ) = 0,05 tablo değerinden büyük ise H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatminine etki eden faktörler ve iş tatminine ilişkin korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.22.** İş Tatminine Etki Eden Faktörler ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi

İş Tatminin Etki Eden Faktörler		Yönetim Yaklaşımı	Çalışma Koşulları	Ödüllen-dirme	Arkadaşlık Ortamı	Örgütsel Adalet	İş Gücü Beklentisi	İş Tatmini
Yönetim Yaklaşımı	r	1,000	0,601**	0,581**	0,712**	0,573**	0,727**	0,275**
	p	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Çalışma Koşulları	r	0,601**	1,000	0,752**	0,517**	0,630**	0,620**	0,456**
	p	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Ödüllen-dirme	r	0,581**	0,752**	1,000	0,574**	0,622**	0,644**	0,413**
	p	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Arkadaşlık Ortamı	r	0,712**	0,517**	0,574**	1,000	0,489**	0,747**	0,340**
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Örgütsel Adalet	r	0,573**	0,630**	0,622**	0,489**	1,000	0,766**	0,628**
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001
İş Gücü Beklentisi	r	0,727**	0,620**	0,644**	0,747**	0,766**	1,000	0,575**
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001
İş Tatmini	r	0,275**	0,456**	0,413**	0,340**	0,628**	0,575**	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler, “Yönetim Yaklaşımı” ( $r = 0,275$ ;  $p \leq 0,001$ ) “İş Tatmini” ölçeği arasında anlamlı ve zayıf derecede güçlü yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, “örgütün yönetim yaklaşımı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır (H1.2.)” şeklindeki, yönetim yaklaşımı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Yine korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler, “Çalışma Koşulları” ( $r = 0,456$ ;  $p \leq 0,001$ ) “İş Tatmini” ölçeği arasında anlamlı ve orta derecede güçlü yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, “Çalışanların

maruz kaldığı çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. **(H1.3.)** şeklindeki, çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen korelasyon analizine göre, “Ödüllendirme” ( $r = 0,413$ ;  $p \leq 0,001$ ) “İş Tatmini” ölçeği arasında anlamlı ve orta derecede güçlü yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, “Çalışanların ödüllendirilmesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. **(H1.1.)** şeklindeki, ödüllendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 3.22’de verilen değerlerde görüldüğü üzere, “Arkadaşlık Ortamı” ( $r = 0,340$ ;  $p \leq 0,001$ ) “İş Tatmini” ölçeği arasında anlamlı ve orta derecede güçlü yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, “Örgütteki arkadaşlık ortamı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” **(H1.4.)** şeklindeki, arkadaşlık ortamı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezin kabul edildiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, önceki boyutlar ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için uygulanan korelasyon analizi “Örgütsel Adalet” ve “İşgücü Beklentisi” ölçekleri için de kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “Örgütsel Adalet” ( $r = 0,628$ ;  $p \leq 0,001$ ) ve “İşgücü Beklentisi” ( $r = 0,575$ ;  $p \leq 0,001$ ) ile “İş Tatmini” ölçeği arasında anlamlı ve yüksek derecede güçlü yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, “Örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” **(H1.5.)** şeklindeki örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ve “Örgütün işgücü beklentisi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” **(H1.6.)** şeklindeki işgücü beklentisi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezlerin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 3.22’deki verilere göre; tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ve güçlü yönlü ilişki gösteren korelasyon mevcuttur. En güçlü ilişki Örgütsel Adalet boyutu ile İşgücü Beklentisi boyutu (**0,766\*\***) arasında bulunmuştur. Bunu sırasıyla; Çalışma Koşulları Boyutu ile Ödüllendirme Boyutu (**0,752\*\***), İşgücü Beklentisi Boyutu ile Arkadaşlık Ortamı (**0,747\*\***); İşgücü Beklentisi Boyutu

ile Yönetim Yaklaşımı Boyutu (**0,727\*\***) ve Arkadaşlık Ortamı Boyutu ile Yönetim Yaklaşımı Boyutu (**0,712\*\***) izlemektedir. En zayıf ilişki ise; Yönetim Yaklaşımı Boyutu ile İş Tatmini Boyutu (**0,275\*\***) arasındadır.

İş Tatmini Boyutu; Örgütsel Adalet, İşgücü Beklentisi, Çalışma Ortamı, Ödüllendirme ve Arkadaşlık Ortamı Boyutu için korelasyon değerleri daha güçlü iken, Yönetim Yaklaşımı boyutu için daha zayıftır.

### 3.8.6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında, önceki bölümlerde İş Tatminine etki eden temel boyutlar arasındaki faktör ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu bölümde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasındaki korelasyon analizine yer verilecektir.

**Tablo 3.23.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi

İş Tatminine Etki Eden Faktörler		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	<i>r</i>	1,000	0,605**
	<i>p</i>	-	< 0,001
Örgütsel Bağlılık	<i>r</i>	0,605**	1,000
	<i>p</i>	< 0,001	-

Tablo 3.23’de verilen değerlerde görüldüğü üzere, “*Örgütsel Bağlılık*” ( $r = 0,605$ ;  $p \leq 0,001$ ) ile “*İş Tatmini*” ölçeği arasında anlamlı ve pozitif yönde istatistiksel bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, “*İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” (**H1**) şeklindeki, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezin kabul edildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde, iş tatmini ve iş tatminine etki eden temel boyutlar arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi de anlamlı ve olumlu etkilediği ifade edilebilmektedir.

## SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında bankacılık sektöründe iş tatminine etki eden yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, ödüllendirme, örgütsel adalet ve işgücü beklentisi kavramları analiz edilmiş ve iş tatminine olumlu/olumsuz yol açan bu faktörlerin, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığına olan etki ve katkısının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Günümüz koşullarında her geçen gün işletmeler açısından “insan kaynağı” faktörü önem kazanmaktadır. Rekabetin artması, bankacılık sektörünün son yıllarda hızlı bir büyüme kaydetmesi ve sadece verilen hizmet değil, çalışanların fark oluşturacak hizmet anlayışı içinde olmasının gerekli hale geldiği görülmektedir. Araştırmalar, çalışanların daha kaliteli ve fark yaratacak hizmet sergilemelerinin de buldukları işletmedeki iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile mümkün olacağını göstermektedir. İşletmelerin büyümesi ve daha yüksek hedeflere ve amaçlara ulaşması ancak yüksek iş tatminine sahip çalışanlar sayesinde olabilecektir.

Bilindiği üzere bankacılık mesleği çalışanlar açısından esnek çalışma saatleri içeren, stresli ve rakamsal anlamda yıllık hedeflemeler üzerinden hareket eden zor bir süreç içermektedir. Bu sebeple işletme yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmeleri, daha refah bir hayat yaşamaları ve işletmeyi daha büyük hedeflere taşıyabilecek düzeyde iş üretmeleri için iş tatminlerini tam anlamı ile sağlamalı ve buna paralel olarak çalışanların örgütsel bağlılığını yüksek seviyede tutmalıdır.

Katılım bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.nin Konya ilinde yer alan Şubeleri ve Bölge Müdürlüğünde bulunan çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada, çalışanların iş tatminlerine etki eden faktörler, bu faktörler arasındaki ilişkiler ve sağlanan iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında, bankanın Konya ilindeki çalışanları için tamsayım yöntemi kullanılmış, 8 temel boyut altında 5’li Likert skalası ölçeği kullanılarak, ortalama 10’ar sorudan oluşan toplam 68 soruluk anket çalışması uygulanmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliğinin tespiti için *Cronbach’s Alpha* test

istatistiği kullanılmış, hem 8 temel boyut için hem de tüm sorular için yapılan detaylı analizde tüm soruların ve 8 temel boyutun oldukça veya yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin testi ile tüm boyutlar için örneklem büyüklüğünün yeterliliği çok iyi düzeyde bulunmuştur.

Yapılan analizlerde, araştırmaya konu olan hipotezlerin tamamının doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, iş tatminine doğrudan etki eden yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı, örgütsel adalet ve işgücü beklentisi kavramları arasında ve sağlanan iş tatmini ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler detaylandırıldığında, iş tatmini ile arasında en güçlü ilişki olan boyutların örgütsel adalet ve örgüte bağlılık olduğu, bu ilişkileri sırası ile işgücü beklentisi, çalışma koşulları, ödüllendirme, arkadaşlık ortamının takip ettiği ve en zayıf ilişkiye ise yönetim yaklaşımı boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, iş tatminini etkileyen faktörler önem sırası ile, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işgücü beklentisi, çalışma koşulları, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ve yönetim yaklaşımı olarak belirlenmiştir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, uygulama yapılan işletmede çalışanların iş tatminlerinin ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Çalışanların ortalama %81,1 inin işlerinden tatmin oldukları ve %77,5 ininde kurumlarına bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan uygulama neticesinde kurum çalışanlarının bağlı buldukları kurumlarından son derece memnun oldukları, yaptıkları işten ve işletmelerinin şartlarından, imkânlarından, arkadaşlık ortamı ve çalışma koşullarından, ödüllendirme sisteminden tatmin oldukları ve bu iş tatminine ek olarak kurumlarına son derece bağlı oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

İlgili araştırma kapsamında yapılan uygulamaya ek olarak Kuveyt Türk Katılım Bankasının çalışma koşulları, iş tatminleri ve personelin örgütsel bağlılığını daha iyi kavrayabilmek adına araştırma derinleştirilmiş ve Kuveyt Türk Katılım Bankasının 2018 yılında Great Place to Work Enstitüsü tarafından düzenlenen “Türkiye’nin En İyi İşverenleri 2018” Yarışması’nda 2000+ Çalışan Sayısı

kategorisinde “Türkiye’nin En İyi İşvereni” ile “Finansın En İyi İşvereni” ödülleri aldığını görülmüştür. Kuveyt Türk Katılım Bankası, katılım bankaları arasında listeye giren ilk ve tek banka olma özelliğini elinde bulundurmaktadır (<https://www.greatplacetowork.com.tr>).

Araştırma değerlendirmesinde şirketler güvenilirlik, saygı, hakkaniyet, gurur ve takım ruhu olarak beş kritere göre analiz edilmiş ve 162 şirketin başvurduğu, 84 şirketin aday gösterildiği ve 32 şirketin ödül aldığı araştırmada Kuveyt Türk Katılım Bankasının 2000+ Çalışan Sayısı kategorisinde 3. olduğu bilgisi edinilmiştir (<https://www.greatplacetowork.com.tr>).

Araştırmaya göre, En İyi İşveren Ünvanı alan şirketlerde çalışanlar, %82 oranla çok iyi bir işyerinde çalıştıklarını belirtmektedirler ve %65 oranı olan şirketlerin liste dışı bırakıldığı ifadesi göze çarpmaktadır (<https://www.greatplacetowork.com.tr>).

İlgili hususta En İyi İşveren ödülünü veren Great Place to Work firması hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Great Place to Work, yüksek güvene sahip, yüksek performanslı işyeri kültürlerinde küresel otorite olarak bilinmektedir. Best Workplaces listelerini içeren tescilli değerlendirme araçları, danışmanlık hizmetleri ve belgelendirme programları sayesinde, Great Place to Work, olağanüstü işyeri kültürleri oluşturmak, sürdürmek ve tanımak için gerekli kriterleri, çerçeveyi ve uzmanlığı sağlamaktadır. ABD’de, Great Place to Work, "Çalışmak İçin En İyi 100 Şirket" ve Millennials, Women, Çeşitlilik, Küçük ve Orta Ölçekli Şirketler ve çok sayıda sanayi ve bölge için listeler içeren bir dizi En İyi İşyeri listesi hazırlamaktadır. Great Place to Work, altı kıtada 50’den fazla ülkede işletmelere, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve devlet kurumlarına yönetici danışmanlığı ve kültür danışmanlığı hizmetleri sunmaktadır.

“En İyi İşveren Ödülü” başvuru ve katılım şartları hususunda araştırma yapılmış ve süreçte öncelikle şirket çalışan sayısının 3te 1’i gibi sistem tarafından rastlantısal seçilmiş kişilere anket mailleri gönderildiği, bu mailde farklı kategorilerde işyeri ortamı, çalışanlar arası ilişkiler, yöneticilere bakış açısı, kariyer yolculukları vb. hakkında düşünceleri sorulduğu belirtilmektedir. Akabinde aday

olan kurumun çalışanlarına yönelik yapılan tüm faaliyetler, organizasyonlar, fotoğraflar, videolar, duyurular listelenerek Great Place to Work enstitüsüne gönderilmekte ve uygun görüldüğü takdirde değerlendirmeye alınmaktadır.

Çalışanlarına daha iyi bir iş hayatı ve çalışma ortamı sunmak, yüksek iş tatmini sağlamak, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak adına Kuveyt Türk Katılım Bankası her geçen yıl yenilikler yapmakta ve sadece teknoloji anlamında değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı açısından da kendini sürekli yenilemektedir. Bu minvalde banka, 2014 yılında “Önce Çalışan Meclisi” adı altında kendi bünyesinde 25 kişiden oluşan bir birim kurmuştur ve her yıl toplanan ve çalışanlardan oluşan bu meclis, yıl içerisinde çalışanlardan aldıkları taleplerin mecliste görüşülmesi ve karara bağlanması yönünde faaliyette bulunmaktadır. (Kuveyt Türk Önce Çalışan Meclisi Uygulama Esasları\_2016).

Son yıllarda kurumun yaptığı yenilikler hakkında bilgi edinilmiş olup, en önemli yeniliklerinden birisinin “Sepetim” adı verilen uygulama olduğu görülmüştür. (Kuveyt Türk Önce Çalışan Meclisi Uygulama Esasları\_2016). “Sepetim” uygulaması finans sektöründe bir ilk olmakla birlikte, tüm kurumlar arasında bireysel olarak herkese farklılaştırıldığı için de ayrıca ilk olarak kabul edilmektedir. Uygulama kısaca, çalışanlara yıl boyunca sahip oldukları sosyal ve yan hakları kendi istedikleri şekilde seçme/değiştirme olanağı tanımaktadır. Örnek olarak, çalışan “giyim yardımı” ”yol yardımı” gibi yan hakkı olan tercihleri yerine “yakıt kartı”,” umre seyahati” gibi farklı yan hak seçeneklerinden faydalanabilmektedir. Bunların yanı sıra 2014 yılından bu tarafa çalışan memnuniyetini sağlamak adına “Önce Çalışan” kapsamında birçok yeniliği hayata geçiren kurum, çalışanlarına bebek hediyesi, evlilik yıldönümü hediyesi, esnek çalışma saatleri, Ramazan bereketi izni, terfi mektubu, okul ilk gün izni, karne izni, karzı hasenler, bayram şekeri hediyesi, 10. Yıl hediyesi vb imkanlar tanımıştır. Bu durumu da “İyi ki Kuveyt Türklüyüm” adı altında kurum içerisinde gelenek haline getirmiştir.

Araştırma kapsamında gerek literatür incelemeleri ve teorik bilgiler gerekse uygulama sonucunda görüldüğü üzere insan faktörünün işletmeler açısından her geçen gün son derece önem kazandığı görülmektedir. İşletmelerin rekabette avantaj

sağlayabilmesi ve sağlıklı büyüebilmesi için, çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına önem vermeleri gerektiği açık bir şekilde dikkat çekmektedir.

Literatür incelemelerinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Fakat, Konya ilinde katılım bankaları nezdinde akademik bir araştırma yapılmadığı göze çarpmaktadır. Bu minvalde, yeni yapılacak bir araştırmada tek bir katılım bankası yerine, büyük bir şehirde tüm katılım bankalarını ve şubelerini kapsayacak şekilde yeni bir araştırma yapılmasının araştırmacılara önerilmesi yerinde olacaktır. Özellikle son yıllarda ülkemizde katılım bankacılığının gelişme göstermesi ve kamu katılım bankalarının da açılması rekabeti daha da artırmış ve bankacılık sektöründe katılım bankacılığını daha önemli hale getirmiştir.

Ayrıca konvansiyonel banka çalışanları ile katılım bankaları çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine yönelik bir araştırma yapılarak, karşılaştırma yapılması da hem bankacılık sektörü açısından hem de daha kapsamlı bir çalışma olması açısından daha faydalı bir araştırma olabilecektir. Ek olarak sadece kamu bankalarına yönelik bir uygulama yapılmasının da araştırmacılara önerilmesi yerinde olacaktır.

Konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacıların ayrıca, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yanı sıra örgüt kültürünü de araştırma kapsamına dahil etmeleri, daha geniş perspektifli bir sonuca ulaşmalarını sağlayabilecektir.

Tüm bu şartlar altında araştırmaya konu kurumda çalışanların İş Tatminlerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının son derece yüksek seviyede olduğu ve her geçen gün firmanın bu hususta çalışan aidiyetini artırmak adına kendini geliştirdiğini söylemek yerinde olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbal, B. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Aksaraylı, M. F. (2013). Türkiye’ de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açından Analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 35,s.667.
- Akyay, U. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 6.
- Alsat, O. Ç., (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Altındağ, E.; Akgün, B. (2015). *Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12, 30,282.
- Anık, M.A. (2018). *Çalışanların Performans Yönetimi Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini ile İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,İstanbul.
- Atalay, C.G. (2015). ‘Örgütsel Adalet’, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı’Derya Ergun Özler (Derleyici)*, Bursa, Ekin Basım Yayın.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya).
- Atış, A. (2011). *Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli.
- Baki, S. (2011). *Hastane Çalışma Koşullarının Alt İşveren Çalışanlarında Oluşturduğu Stres ve Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Denizli.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara,Nobel Yayınları.

- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Baysal, A.C.; Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Avcıol Basım Yayınevi.
- Beslem, N. (2018). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: Hatay Dörtüol'da Bir Demir-Çelik Fabrikasına Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çakır,Ö.(2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya .
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Çini, M.A.(2016). *Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çobanoğlu, Z. (2001). Sosyal Çevre. Çevre Sağlığı, Temel Kaynak Dizisi, 27,12.
- Dağdeviren, G, (2007), *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, C.; Öztürk U.C. (2011). Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26, 1, 17-41.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul)
- Doğan, S., Kılıç, S.(2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 41.
- Doğan, S.; Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 60.
- Dolu, B.(2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Isparta.
- Dursun, F. ; Çalışan D., Ç. ; Baş, Y.(2017). *Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi : Tekstil Sektörü*

Örneği , Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10, 51, 929, Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1827>

- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erdil,O.; Keskin,H.; İmamoğlu,S.Z.; Erat,S.(2004). *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi,5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E.(2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eroğlu, F.(2007). *Davranış Bilimleri'*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2,154.
- Ferik, F. (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*,23.
- Gögercin, T. (2017). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Gökkaya,S.; Türker,N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 2002, 40.
- Gül, H.; İnce, M. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul,Çizgi Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö.(2011). *Örgütsel İletişim,İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. (2015). *Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul , Hiperlink Yayınları.
- Gümüş, S., Sezgin,B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T.(2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması* .Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü .
- Güney, S. (2017). *Yüksek Lisans ,Doktora ve Doçentlik Sınavları için Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara, Nobel Yayınevi.

Günlük, M.; Özer, G.; Özcan, M. (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9, 20, 58.

Gürsel, M.; Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Kitapevi Yayınları.

<https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/1787/Kuveyt+T%C3%BCrk>

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, 1, 13-22.

Karavardar, G. (2015). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11, 26, 140.

Kaya, M. (1997). *Ailede Anne-Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik ve Benlik Gelişimindeki Rolü*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 194.

Kaya, N., Selçuk, S. (2007), Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2), 180

Kesen, M., Sipahi, G.A. (2016). Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9, 43, 1928.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.

Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.

Kök, S. (2006). Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20, 1, 292.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 86-115.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.

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

Önen, M.S.; Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 2, 53.

Örücü, E.; Özafşarlıoğlu, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi : Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 23, 336.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık : Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Sökmen, A.; Bilsel, M.A.; Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15,1,43-62.
- Sökmen, A.; Şimşek,T.(2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18/3, 606-620.
- Sönmez, H. (2014) *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürücü, L., Maslakçı, A.(2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, 2 , 50-51. doi : 10.29064/ijma.397853
- Taşkıran, E.(2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.
- Tekin,G.; Görgülü,B. (2018). *Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini*,4 ,17,pp.1559-1566, ISSN:2587-1587.
- Tınar, M.Y.(1999). *Çalışma Yaşamı ve Kişilik*, MESS Mercek Dergisi, 93.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.
- Torun, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,11,1, 253.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17, 2, 4.
- Türk, M.S.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Ulukuş, K.S.(2016). *Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi* , Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, 25, 247-262.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Usta,I.; Küçükaltan, N,D.(2012). *Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi:İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1,2, 73.
- Uyguç, N., Çımrın, D.(2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 92.
- Ünüvar, H.(2014). *Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki : Bir İmalat İşletmesinde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,İstanbul)
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4, 2, 171-178
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme,Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 3, 175.
- Yılmaz, Ö. (2003). *Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Yoğun, S. (2014). *Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zincir, O.; Tunç, A. (2018), Yöneticim Etik bir Lider midir?: Beyaz Yaka Çalışanların Algısı Üzerine Bir Çalışma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 1 ,23-47.

## EKLER

<p><b>Sayın Katılımcı,</b></p> <p>Bu anket; Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının ampirik araştırması için kullanılacaktır.</p> <p>Ankete vereceğiniz <b><u>cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.</u></b> Bilgilerin <b><u>başka bir amaç için kullanılması ve belirli işletmeler işaret edilerek bireysel olarak sunulması söz konusu değildir.</u></b> İşletmelere ve cevaplayıcılara ilişkin <b><u>bütün veriler kesinlikle gizli tutulacaktır.</u></b> Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>TEZ DANIŞMANLARI</b></p> <p style="text-align: center;">Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL Necmettin Erbakan Üniversitesi skarayel@konya.edu.tr</p>	<p style="text-align: center;"><b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÖĞRENCİSİ</b></p> <p style="text-align: center;">Seyhan DUYGULU Necmettin Erbakan Üniversitesi seyhan.duygulu@kuveytturk.com.tr</p>

### 1. KATILIMCININ DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz	1 ( ) Erkek 2 ( ) Kadın
2. İşletmede Toplam Çalışma Süresi	1) 0-2yıl 2) 3-5 yıl 3) 6-10 yıl 4) 11 yıl ve üzeri
3. İşletmede hangi birimde görev yapıyorsunuz?	1) Bölge Müdürlüğü 2) Şube

### 2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- 1=Kesinlikle Katılmıyorum**  
**2=Katılmıyorum**  
**3=Kararsızım**  
**4=Katılıyorum**  
**5=Kesinlikle Katılıyorum**

Yönetim Yaklaşımı						
4	Yöneticilerim, işimizi nasıl yapacağımız konusunda görüş ve düşüncelerimizi alır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerim, yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerim, iş yerindeki sorunlara çözüm bulur.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerim, tekliflere ve eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerim, inanç ve duygularımı dikkate alır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.	1	2	3	4	5
10	Yöneticilerim, işlerimizi yaparken inisiyatif kullanmamıza izin verir.	1	2	3	4	5

11	Yöneticilerim, tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilerim, yaptığım işlere saygı duyar.	1	2	3	4	5
<b>Çalışma Koşulları</b>						
13	İşyerimdeki kural ve politikalar işimi iyi yapmamı kolaylaştırıyor.	1	2	3	4	5
14	Kapasiteme uygun iş yüküne sahibim.	1	2	3	4	5
15	Sorumluluklarımı, yetkilerimi ve benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
16	İşimi gerektiği gibi yapabilmem için zamanım yeterlidir.	1	2	3	4	5
17	Firmamda iş güvencesi yüksektir.	1	2	3	4	5
18	Yıllık izin süresi yeterlidir.	1	2	3	4	5
19	Firmamda ücret politikası yeterli ve adildir.	1	2	3	4	5
20	Çalışma ortamımda iş güvenliği yeterlidir.	1	2	3	4	5
21	Firmamın çalışma koşullarından genel olarak memnunum.	1	2	3	4	5
<b>Ödüllendirme</b>						
22	Firmamın verdiği ücret motive olmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	Firmam yılsonu prim ve ikramiye vermektedir.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım firma yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Firmamda terfi edebilme imkânımız bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Firmamın uyguladığı performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
27	Firmam ek tatil v.b. uygulamalarla başarılarımızı ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
28	Firmamda şahsım ve ailem adına düzenlenmiş sağlık sigortası bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
29	Firmamda bilgi ve eğitim seviyemizi artırmak için eğitim programları düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5
30	Yöneticim bana güven duymaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Arkadaşlık Ortamı</b>						
31	İş arkadaşlarım ile iyi bir çalışma ekibi olduğumuza inanıyorum.	1	2	3	4	5
32	İş arkadaşlarım ve aileleri ile mesai dışında da vakit geçiriyor ve bundan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
33	İş yerimde tüm arkadaşlarım birbirini destekliyor.	1	2	3	4	5

34	İş arkadaşlarımız arasındaki uyum, işteki başarıyı ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.	1	2	3	4	5
35	Örgüt içi iletişim son derece kuvvetlidir.	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	1	2	3	4	5
37	Çalışma arkadaşlarımla performansım tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
38	Bu ekibin bir bireyi olmaktan mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
<b>Örgütsel Adalet</b>						
39	İş sorumluluklarımla adil olduğum kanısındayım.	1	2	3	4	5
40	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
41	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
42	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
43	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
<b>İşgücü Beklentisi</b>						
44	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
45	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
46	İşimin toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
47	Bölümümde çalışanlar arasında iş paylaşımı ve yardımlaşma vardır.	1	2	3	4	5
<b>3. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b> <b>1=Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2=Katılmıyorum</b> <b>3=Kararsızım</b> <b>4=Katılıyorum</b> <b>5=Kesinlikle Katılıyorum</b>						
48	Yaptığım iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânı sağlar.	1	2	3	4	5
49	İşyerine zevkle bir şeyler yapma arzusu içerisinde gelir, iş bitiminde başarı hissi duyarak ayrılırım.	1	2	3	4	5
50	İşim bana kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.	1	2	3	4	5
51	İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
52	İş yerimde yükselme politikası adildir.	1	2	3	4	5
53	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5
54	İşimin bana sağladığı sosyal imkânlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5

<b>4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>						
<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum</b>						
<b>2=Katılmıyorum</b>						
<b>3=Kararsızım</b>						
<b>4=Katılıyorum</b>						
<b>5=Kesinlikle Katılıyorum</b>						
55	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
56	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
57	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
58	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
59	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
60	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
61	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	1	2	3	4	5
62	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
63	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	1	2	3	4	5
64	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
65	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
66	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
67	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
68	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5

 <p>KONYA</p>	<p>T.C.  <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b>  <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b></p>	 <p>SOSYAL BİLİMLER  ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	---

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Seyhan DUYGULU	İmza:	
Doğum Yeri:	Konya		
Doğum Tarihi:	17/03/1982		
Medeni Durumu:	Evli		

### Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Barbaros İlköğretim Okulu		Konya	1988-1993
Ortaöğretim	Meram Ortaokulu		Konya	1993-1996
Lise	Konya Lisesi (Y.D.A.)	Eşit Ağırlık	Konya	1996-2000
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Kamu Yönetimi	Konya	2000-2004
Yüksek Lisans				

Becerileri:	
İlgi Alanları:	Spor yapmak, kitap okumak.
İş Deneyimi:	Konya Ticaret Odası – Memur – (2006-2007) Maliye Bakanlığı – Memur – (2007-2008) Kuveyt Türk Katılım Bankası – Yönetici – (2008-....)
Aldığı Ödüller:	
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	- Mustafa ERKUL – Kuveyt Türk Katılım Bankası Şube Müdürü - Atanur PALA – Vakıf Katılım Bankası Şube Müdürü
Tel:	0 (533) 632 01 70
Adres	Kuveyt Türk Katılım Bankası Alaaddin Şubesi Mevlana Cad.No:3 Karatay / Konya