



T.C.

KTO Karatay Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**BİÇİMSEL ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ARAS KARGO ÖRNEĞİ**

Başak ÇAKMAK

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

*Şubat, 2016*



BIÇİMSEL ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ARAS KARGO ÖRNEĞİ

BAŞAK ÇAKMAK

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

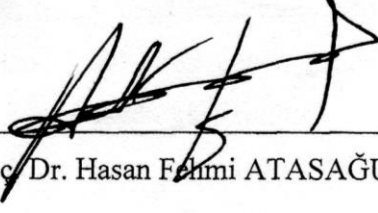
Yüksek Lisans Tezi

KONYA

*Şubat, 2016*

## KABUL VE ONAY

Başak ÇAKMAK tarafından hazırlanan “Bıçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği” başlıklı bu çalışma, 15.02.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAĞUN (Danışman)

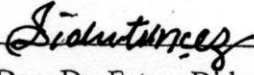


Doç. Dr. Necati KAYHAN



Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü V.

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

---

Başak ÇAKMAK



## TEŞEKKÜR

Akademik eğitim hayatımın başlangıcı olarak gördüğüm yüksek lisans programı boyunca bilgi birikimlerinden faydalanma fırsatı bulduğum tüm hocalarıma çalışmaya katkıları ölçülemez boyutlardadır. Bu bağlamda şahsıma bilimsel bir bakış açısı kazandıran KTO Karatay Üniversitesi Yüksek Lisans Programının değerli öğretim üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın ortaya çıkma sürecine rehberlik eden, değerli bilgi ve görüşlerini sunmaktan sakınmayan hocalarıma ve çalışma yapmam konusunda beni destekleyen, firma bilgilerini paylaşan Aras kargo ailesine ve CEO Sayın Evrim Aras'a şükranlarımı sunarım.

Son olarak, emek ve özveri isteyen bu zorlu dönemde, şahsımdan ilgisini esirgemeyen dostlarıma; bana sağladıkları destekten dolayı teşekkür ederim.

## ÖZET

### BİÇİMSEL ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA "ARAS KARGO ÖRNEĞİ"

ÇAKMAK, Başak

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN

Şubat 2016

Bu çalışmanın amacı biçimsel örgütlerde iş tatmini ve örgüte bağlılığın çalışanlar ve işletmeler üzerinde oluşturduğu etki düzeyinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada örgütlerdeki iş tatmini ve örgüte bağlılıkları tüm yönleriyle incelenerek işletmelerin; iş tatmini ve örgüte bağlılığını çalışanlar ve örgütler için önemini ortaya koyması amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından Aras Kargo örneği alınarak, örgütlerde yaşanmakta olan sorunlar kesitsel bir çalışmayla tespit edilmeye ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Araştırma kesitsel bir çalışma olup veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Aras Kargoya ait Konya Bölge Müdürlüğü, bağlı şube ve acenteler ile Konya transfer merkezi çalışanları çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Anılan birimlerde toplam 492 çalışan bulunmaktadır. Anket çalışması için tüm çalışanların %80'ine ulaşılması hedeflenmiştir. Cevaplama oranı %88 ile yüksek bir düzeye sahip olması araştırma için mutlu edici bir sonuçtur. Bazı anketlerin ise eksik doldurulmasından ve eksik bilgilere ulaşılmasının mümkün olmaması nedeni ile kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 433 geçerli anket formuna ulaşılmıştır. Anket Aras Kargo Genel Müdürlüğü çalışanlarının memnuniyet düzeylerini ölçmek için hazırlanmış ve daha önce uygulaması yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapıldığından bu tez çalışması için Konya Bölge Müdürlüğü için uygulanması düşünülmüş ve onaylanmıştır. Sonuç olarak firmada görev yapan ve farklı pozisyonlarda çalışanların memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Çözüm önerileri olarak anketde yer alan ve firmada memnuniyetin en az olduğunu ifade eden anket soruları üzerinde durulması ve alınması gerekli olan önlemler sonuç bölümünde tartışılmıştır.

Anahtar Kelime: İş gücü, iş tatmini, bağlılık, motivasyon

## ABSTRACT

### A STUDY ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FORMAL ORGANIZATIONS: ARAS KARGO EXAMPLE

ÇAKMAK, Başak

Master Of Business Administration

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN

February, 2016

This study aims to examine the effect level of job satisfaction and organizational commitment of employees in formal organizations. Job satisfaction and organizational commitment study examines all aspects of the organization. Business; Job satisfaction and loyalty organization intended to reveal importance of adherence to the organization's employees and organizations. In this context, Aras Kargo example was taken in terms of job satisfaction and organizational commitment. It was studied to determine problems that are being experienced in organization with cross-sectional study and it was studied to present solutions for these problems. This research is a cross-sectional study. we used the survey data collection methods. Aras Cargo belongs to the Regional Directorate of Konya Konya transfer center affiliated branches and agencies working with is designated as the universe of this study. There are 492 employees in the mentioned units. The survey was targeted to all employees to reach the 80%. The response rate is a happy devastating consequences for research to have a high level by 88%. Some of the survey is incomplete and can not be achieved filling the missing information was excluded by reason. As a result, it reached the 433 valid questionnaires. This survey is designed to measure Aras Cargo Headquarters and satisfaction of their employees and conducted before implementation. Validity and reliability analysis was performed for the implementation of the Regional Directorate of Konya. As a result, It was measured employees who in this firm's satisfaction level of employees in different positions. As a solution suggestions, it was proposed to innovation on the firms in the survey who expressed the least satisfaction survey questions.

Key Words: Labor, organization, job satisfaction, devotion, motivation



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİN TANIMI.....	2
1.2. İŞ TATMİNİNİN TARİHSEL GELİŞİM.....	4
1.2.1. Hawthorne Deneyleri - Beşeri İlişkiler Yaklaşımı .....	4
1.2.2. İş Tatmin Kaynaklarının Tarihi Gelişimi .....	5
1.3. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ .....	6
1.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	8
1.4.1. Kapsam Teorileri .....	8
1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	8
1.4.1.2. Herzberg'in İkili Faktör Teorisi .....	10
1.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	12
1.4.1.4. ERG Teorisi .....	12
1.4.2. Süreç Teorileri .....	15

1.4.2.1. Locke’ın Değer Teorisi (Locke Value Theory).....	15
1.4.2.2. Lawler’ın Kesit Tatmin Modeli (Lawler’s Facet Satisfaction Modeli).....	15
1.4.2.3. Beklenti Teorisi .....	15
1.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI .....	18
1.5.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	18
1.5.1.1. Bireysel Faktörler .....	19
1.5.1.1.1. Yaş.....	19
1.5.1.1.2. Cinsiyet .....	20
1.5.1.1.3. Öğrenim Durumu .....	21
1.5.1.1.4. Kıdem.....	21
1.5.1.1.5. Kişilik Özellikleri.....	22
1.5.1.1.6. Medeni Durum .....	23
1.5.1.1.7. Çocuk Sahibi Olma .....	23
1.5.1.2. Çevresel Faktörler.....	23
1.5.1.2.1. İşin Kendisi .....	24
1.5.1.2.2. Yöneticilerin Davranışı .....	24
1.5.1.2.3. Ücret.....	25
1.5.1.2.4. İlerleme İmkânları .....	26
1.5.1.2.5. Takdir Edilme.....	27
1.5.1.2.6. Çalışma Koşulları.....	28
1.5.1.2.7. İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	29
1.5.1.2.8. Statü.....	29
1.5.1.2.9. İş Güvencesi .....	30
1.5.1.2.10. Gelişme İmkânları .....	30
1.5.1.2.11. Örgüt Kültürü .....	30
1.5.1.2.12. Stres.....	32
1.5.1.2.13. Güvenlik.....	33
1.5.1.2.14. Rol Belirsizliği .....	33
1.5.1.2.15. Rol Çatışması .....	34

1.5.2. İş Tatmininin Sonuçları .....	34
1.5.2.1. İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi .....	34
1.5.2.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi .....	35
1.5.2.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi .....	36
1.5.2.4. İş Kazaları .....	36

## **2. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....	38
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....	42
2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	43
2.2.2. Devamlılık Bağlılığı .....	45
2.2.3. Normatif Bağlılık.....	46
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	47
2.3.1. Görünürlük (Visibility).....	47
2.3.2. Açıklık (Expilicitness).....	48
2.3.3. Geriye Döndürülemezlik (Irreversibilitiy) .....	48
2.3.4. İrade (Volition).....	49
2.3.5. Kişisel Faktörler .....	51
2.3.5.1. İş beklentileri .....	51
2.3.5.2. Psikolojik Sözleşme .....	51
2.3.5.3. Kişisel Özellikler .....	52
2.3.6. Örgütsel Faktörler.....	53
2.3.6.1. Örgütsel Ödüller .....	53
2.3.6.2. İşin Kapsamı .....	54
2.3.6.3. Yönetim .....	55
2.3.6.4. Örgütsel Adalet .....	56
2.3.6.5. Örgütsel Kültür .....	57
2.3.6.6. Takım Çalışması .....	57

2.3.6.7. Devlet ve Özel Sektör .....	57
2.3.7. Örgüt Dışı Faktörler .....	58
2.3.7.1. Alternatif İş İmkânı.....	58
2.3.7.2. Profesyonellik .....	58
2.4. ÖRGÜTE BAĞLILIK MODELLERİ .....	59
2.4.1. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli .....	60
2.4.2. De Cotiis ve Summers Örgüte Bağlılık Modeli .....	60
2.4.3. Örgüte Bağlılıkta Süreç Modeli.....	61

### **3. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

3.1. BAĞLILIK VE İŞ BAŞARIMI .....	63
3.2. BAĞLILIK İLE İŞE DEVAMSIZLIK VE GEÇ GELME .....	63
3.3. BAĞLILIK VE PERFORMANS.....	64
3.4. BAĞLILIK VE İŞGÜCÜ DEVRİ .....	65
3.5. BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....	66
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA.....	67
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE STRES.....	68
3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ARAŞTIRMALARI .....	69
3.9. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	73
3.9.1. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki Farklılıklar Ve Benzerlikler .....	74
3.9.2. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştıran Etmenler .....	74

### **4. BÖLÜM**

#### **ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA “ARAS KARGO ÖRNEĞİ”**

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	77
4.1.1. Araştırmanın Yöntemi .....	77

4.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi .....	77
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları .....	78
4.1.4. Araştırmanın Modeli .....	78
4.1.5. Evren ve Örneklem.....	79
4.1.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı .....	80
4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	81
4.1.8. Verilerin Analizleri.....	83
4.2. BULGULAR.....	84

## **5. BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA .....	123
EK-1 ANKET .....	133
ÖZGEÇMİŞ .....	139

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	11
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Kategorilerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri.....	89
Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri.....	91
Tablo 4. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri.....	94
Tablo 5. Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri.....	99
Tablo 6. Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri .....	103
Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Niyet Sürelerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri.....	108
Tablo 8. Memnuniyet Puanları Arasındaki Korelasyon .....	114

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	9
Şekil 2. Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoriler .....	14
Şekil 3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi .....	35
Şekil 4. Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	50
Şekil 5. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli .....	60
Şekil 6. Katılımcıların Cinsiyet Oranları .....	84
Şekil 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Oranları .....	85
Şekil 8 . Katılımcıların Çalıştığı Birim Oranları.....	85
Şekil 9. Katılımcıların Görev Unvanları Oranları .....	86
Şekil 10. Katılımcıların Çalıştıkları Süre Oranları .....	86
Şekil 11. Katılımcıların Firmada Çalışmayı Niyet Ettikleri Sre Oranları.....	87
Şekil 12. Genel Anket Puanına Ait Histogram .....	88
Şekil 13. Çalışan Birime Göre Eğitim Düzeyleri Dağılımı .....	112
Şekil 14. Çalışılması Niyet Edilen Sürenin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	113
Şekil 15. Çalışılması Niyet Edilen Sürenin Çalışılan Birime Göre Dağılım .....	113

# GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Hizmet sektörü içinde yer alan lojistik işletmelerinin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi çalışanlarıdır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır.

Bu çalışmada, İş tatmini ve örgütsel bağlılığın Aras Kargo firmasındaki etkileri incelenmiştir. Aras Kargo çalışanlarının; çalışan memnuniyetinin demografik faktörler, ünvan, çalışılan birim, çalışma süresi ve niyet edilen çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmamızda Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından hazırlanan ve 94 soru önermesi bulunan bir anket Aras Kargo firmanın Konya bölgesinde çalışan personellerine uygulanmıştır.

Bu çalışma ile Türkiye'deki lojistik işletmelerinde çalışanların, çalışan memnuniyetini etkileyen bazı faktörleri ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunlar demografik faktörler, ünvan, çalışılan birim, çalışma süresi ve niyet ettikleri çalışma süreleridir. İncelemeler sonucunda firmaya ve sektöre önerilerde bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞ TATMİNİ

### 1.1. İŞ TATMİNİN TANIMI

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri saygı ve onu yapmaktan duyulan memnuniyet olarak ifade edilebilir (Werther, William ve Davis, 1993). İş tatmini ihtiyaçlarınızın iş tarafından ne denli karşılandığı ile ilişkilidir. Diğer bir tanıma göre de kişinin işe gösterdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal tutum ve davranışların bütünüdür (Lum vd., 1998: 305-320).

Bir örgütün her kademesinde çalışanlar, kendilerine değer verilip verilmediğini, saygı duyulup duyulmadığını bilme isterler. Sonuçta da çalışanın moral düzeyini etkileyen, olumlu veya olumsuz duygular ortaya çıkar. Moral, çalışanın kendini işe vermesini ve işten tatmin olmasını etkileyen en başta gelen faktördür (Aguilar, 1998: 58-61).

Bugüne kadar iş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul göreni Locke göre iş tatmini; “bireylerin işini ve iş tecrübesini karşılaştırması neticesinde, hissedilen zevkli veya olumlu hisler” dir (Locke’den aktaran Saari & Judge, 2004: 396).

Keith Bavis’e göre ise iş tatmini, “kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur ve işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. "Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, “kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durum”u ifade etmektedir (Steers ve Black, 1994).

İş tatminin tanımı her araştırmacı ya da yazar tarafından değişik biçimlerde yapılırsa da genellikle işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi şeklinde de kabul edilmektedir. İnsanlar bir bütün olarak işinden memnuniyet duyabilirler; ancak iş tatmini kişilerin işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar (Işıkhan, 1996).

İş tatmini kavramı, işveren ve personel yöneticilerinin önemle üzerinde durduğu bir konu olarak önem kazanmıştır. Kiely'nin yaptığı araştırmalara göre, düşük iş tatmini ile, personel değişim hızı, düşük performans ve işe devamsızlık arasında anlamlı yakın bir ilişki bulunmaktadır (Kiely, 1986: 7-14). Ayrıca grevler, iş kazaları, sabotajlar gibi endüstriyel olayların da iş tatminsizliği ile ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir. Fakat son yıllarda, personel değişim hızının tek sebebinin iş tatminsizliği olmadığı, alternatif iş imkanlarının artmasının da işten ayrılmaların önemli bir unsuru olduğu görüşü yaygındır. Bu bakımdan, işverenin, çalışanların duydukları iş tatminini arttırmak amacıyla önemli bir sebebi kalmıyor gibi görünse de, düşük iş tatmini duyduğu halde çalışan personelin, kuruluşa maliyeti, aynı sebeple işten ayrılan personelden çok daha yüksektir. Mutsuz çalışanlar, iş arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını negatif yönde etkilemekte ve ortak moralin düşmesine yol açmaktadırlar (Kiely, 1986: 7-14).

İnsan kaynakları yönetiminde, iş tatmini konusunun önem kazanmasının sebeplerinden biri de, iş tatmini düzeyinin kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkisidir. İş tatmini azaldıkça, stres ve stresle ilişkili hastalıklardan zarar görme riski artmaktadır (Kiely, 1986: 7-14).

Özetle, iş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. İlki, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri, yani, tatmin edici veya hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları hem kendileri hem de işleri için önemlidir. İkincisi ise, yöneticiler için kişilerin işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından önem taşır. Çünkü iş tatminsizliğinin direkt yol açtığı davranışlar

işten ayrılma, devamsızlık, performans, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman ve Arnold, 1985).

## **1.2. İŞ TATMİNİNİN TARİHSEL GELİŞİM**

Yönetimsel gelişime bakıldığında, ilk dönem yönetim kuramcıları insanların yalnızca yiyecek ve giyecek için çalıştıkları görüşünü ileri sürmüşler ve verimliliği parasal araçlarla artırma amacını gütmüşlerdir (Can ve Tecer 1978: 35).

1930'larda bu görüş değişmiş ve Hawthorne deneyleriyle başlayan akım, insanın sosyal, psikolojik ve diğer bazı ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığı görüşünü öne sürmüştür. Bu görüşte olanlar verimliliği arttırmak için dinlenme olanakları, yan gelirler, klasik müzik çalma, işletmeye ait gazete çıkarma gibi yollara başvurmuşlardır.

Günümüzde ise yönetim kuramcılarının göre, insanlar bir amaç için hareket ederler. Davranışların arkasında çoğu kez görülmesi bile bir neden yatar. Gerçek nedeni bulmak çok zordur. Çoğu zaman bir ihtiyacı tatmin için yapılan hareketlerin gerçek nedeni bu davranışla açıklanamaz. İnsanın belli bir ihtiyacı bir istekle açıklanır. Bu isteği harekete geçiren bir uyaran vardır ve bu uyaran sonucunda kişi bir amacı başarmak için davranışta bulunur. Davranışa neden olan bu amaç temelde, daha önce istek biçimine dönüşen ihtiyacı tatminden başka bir şey değildir. Böylece insan ihtiyacıyla davranış bir devre oluşturmaktadır (Can ve Tecer, 1978: 35-37).

### **1.2.1. Hawthorne Deneyleri - Beşeri İlişkiler Yaklaşımı**

İnsanları neyin motive ettiğini anlama konusunda ilk adım, 1920'lerde ABD'de yapılan Hawthorne deneyleridir. Klasik modeldeki, güdüleme kuramının neden bireyleri etkilemede yetersiz kaldığı tartışılmaya başlanmıştır. Mayo, Roethlisberger ve Dickson (1939) bu modelin kurucularındandır.(Bu model insanın bir bütün olarak incelenmesi üzerinde durmaktadır). Çalışma, Chicago yakınındaki "Westem Elektrik Şirketinin"

Hawthorne fabrikasında yapılmıştı. Çalışmanın yapıldığı telefon aygıtları üreten fabrikada 29 bin işgören çalışıyordu. Fabrika yönetimi öncelikle işte başarıyı etkileyen sorunu belirleme ile işe başlamıştır. Araştırma, başlangıçta (1924-1927) fiziksel koşullardan hangilerinin işe etkisi olduğunu ayrıntıları ile incelemek için yapılmıştır. Ama yapılan deneylerde deneklerin bu etkenleri beklenen tepkiyi vermemesi üzerine insanları etkileyen farklı olgular olduğu gündeme gelmesi ve grup dinamiği ile ilgili fark tartışmalar başlamıştır. İnsan ilişkileri düşüncesi ilk olarak Hawthorne araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Mayo, bireylerin bir gruba ait olma, grubun üyesi olma gereksinmelerini ve grup üyeleri arasındaki ilişkinin sağlam ve yönetimin amaçlarıyla grubunkilerin aynı olduğu zamanlarda, üretim artışı sağlandığını belirtmiştir. Aynı şekilde, grubun amaçlarıyla, yönetim amaçları arasında çelişki olduğu zaman ise üretimde azalmalar olacağını söylemiştir. Bu yeni kavramların ışığı altında insan ilişkilerinin önemi daha belirgin hale gelmiştir. İnsan ilişkileri, bir yandan şirket amaçlarının başarılmasına yardım ederken diğer yandan da insanın tatminini sağlayacak amaçlar arasında bir denge oluşturmak için verilen bir durumda bireylerin etkili bir biçimde güdülenmesi sürecidir (Öztürk, 1993: 94-98).

### **1.2.2. İş Tatmin Kaynaklarının Tarihi Gelişimi**

Bütünsel iş tatmininin kaynakları konusu en çok araştırılan konulardan birisidir. Son 25 yılda bu konuda 3000 civarında araştırma yapıldığı ve bu araştırmaların üç ana başlık altında toplanabileceği söylenebilir (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

#### **a. Endüstriyel Mühendislik**

1920'lerden itibaren endüstri mühendisleri ücret ve çalışma şartlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaya başladılar. Parça başı ücret, dinlenme aralıkları, ışık, gürültü ve çevresel faktörler gibi iş tatmini üzerinde etkisi olabilecek konuları araştırdılar. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı çalışma şartları ve ödeme planlarının çok iyi tasarlanmasının yüksek verim ve yüksek çalışan morali sağladığına dikkat çeker.

## **b. İnsan İlişkileri Hareketi**

1930 ve 1940'lar çalışma grupları, yönetim gibi iş tatminini etkileyen konulara daha çok ilgi duyulan yıllar olmuştur. Hawthorne çalışmalarından sonra, Mayo (1933), Roethlisberger ve Dickson'ın (1939) yaptığı araştırmalar ile yönetimin işçi, iş grupları, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi konusunda güçlü deliller bulunmuştur. Silahlı Kuvvetler'de İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında yapılan bazı araştırmalar, örneğin (Halpin ve Winer, 1957) yönetim faaliyetlerinin ve resmi olmayan iş gruplarının genel iş tatminini etkilediği konusunda bulgular ortaya konmuştur.

## **c. İşin Kendisi ya da Gelişim Akımı**

1959 yılında Herzberg tarafından yayınlanan bir monograf, iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olarak işin kendisine yeniden dikkati çekmiştir. Bu yeni akıma göre iş tatminini artıran aslında insanların daha iddialı bir işe ve yeteri kadar sorumluluğa sahip olmasıdır. 1960 ve 1970'ler iş tatmini konusunda işin kendisine önem verilerek yeniden tasarlanması yıllarıdır (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

## **1.3. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ**

İş tatmini hem bireysel hem de işletme açısından incelenmektedir. Bireyin yaşamında iş tatmininin büyük önemi vardır ve bireyi pek çok yönden etkilemektedir. Fakat bazıları iş tatmininin önemli olduğunu düşünürken, diğerleri önemsiz olduğunu savunmaktadırlar.

İş tatmini, kişileri işlerinde motive eden başlıca faktörlerden biridir. Motive olmuş kişiler, daha yüksek performans gösterir. Çalışan kişilerin çoğu, uyku dışındaki zamanlarının büyük kısmını çalışarak geçirirler. Bu nedenle de işten tatmin olmaları, en az iş dolayısı ile ödüllendirilmeleri kadar hayattır. Çalışanların işlerinde bu şekilde tatmin olduklarını görmek, tatmin olmaları için gerekli olan her şeyi yapmak

yöneticilerin başlıca görevlerindedir. Çalışanların davranışlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda iş tatmini en yüksek motivasyon faktörü olarak görülmüştür. Tabii ki bu ilgili ülkenin ekonomik durumu, enflasyon ve işsizlikle de ilişkilidir. Fakat temel maddi ihtiyaçlar karşılandığında iş tatmini önemli bir faktör haline gelir. Bu nedenle başarılı bir yönetici tatminkar bir çevre yaratmak sorumluluğu altındadır.

Her insanın iş tatmin anlayışı farklıdır. Bazı kişiler kendi işlerinin detayları ile ilgilenmekten, bazılarıysa alabildiğince insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar. Burada yönetici her durumu iyice analiz etmeli, kişinin durumuna göre hareket tarzı belirlemelidir. Aynı şekilde bir çalışanın beğendiği şeyi diğer biri sevmeyebilir. Teşvik-karşı teşvik dengesi yönetim tarafından dikkatli bir şekilde korunmalıdır.

Tatmin olmuş çalışanlar olmamışlara göre daha mı üretkendirler? İş tatmini ve performans arasındaki bu tartışma geçtiğimiz yıllarda iyice şiddetlenmiştir. Çoğu kimse arada pozitif bir ilişki olduğunu düşünseler de araştırmalar arada çok kuvvetli bir bağlantı bulunmadığını göstermiştir. Tatmin olmuş çalışanlar mutlaka en üretkenler değildir. Arada çok sayıda farklı değişken vardır. Ödüllendirme de bunlardan biridir. Ödül alan çalışanlar tatmin olurlar ve bu da performanslarını etkiler. Yakınlarda yapılan bir araştırmada ise iş tatmininin performansı doğrudan etkilemese bile örgütsel düzeyi geliştirdiğini göstermiştir. Ayrıca, iş tatmininin mi performansı yoksa performansın mı iş tatminini etkilediği tartışmaları uzun bir süredir devam etmektedir (Ostroff, 1992: 963-974).

Genellikle iş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birincisi çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri, yani tatmin edici yada hayal kırıcı, sıkıcı yada anlamlı bulmaları hem kendileri hem de işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatmini işe devam, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık ve iş hareketliliği davranışlarını etkiler.

## 1.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

İş tatmininin daha anlaşılır bir tanımının yapılabilmesi için benzer ya da ilgili kavramlardan farklılığının incelenmesi gerekmektedir. İlgili literatürlere bakıldığında iş tatmini ile motivasyon konusunun birlikte ele alındığı görülmektedir. Motivasyon olmaksızın iş tatmininden söz edilemeyeceği gibi, tatmin vermeyen bir işi isteyerek yapmaktan da söz edilememektedir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini ile ilgili görülen motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılacaktır.

Motivasyon teorilerini iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlerin daha önemli olduğu Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlerin daha önemli olduğu Süreç Teorileri yer almaktadır (Koçel, 1998: 430-439).

### 1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal ve Tekarslan, 1987).

#### 1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş seviyeden meydana geldiğini ileri sürmüştür. Alt seviye ihtiyaçlar tatmin olunca birey daha üst seviyedeki ihtiyaçları sırası ile gidermeye çalışır.

Fiziksel ihtiyaçlar (physical): Bu ihtiyaçlar yiyecek, barınma, kıyafet, ısı ve ışık gibi fiziksel öğelerdir. Bireyin yaşayabilmesi için gereklidirler.

- Güvenlik (security): Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra birey, evde güvenlik, işte devamlılık ve düşük hayat standartlarına karşı bir koruma ister.

- Sosyal (social) ihtiyaçlar: Birçok insan sevgiye ihtiyaç duyar. Bir gruba üye olmak ve istenilmek isterler. Bu sebepten sosyal gruplar, kültürel, sporsal organizasyonlar kurulur, insanlar iş yerlerinde aktivite grupları ve iletişim sistemleri kurarlar.
- Saygı (esteem): Tanınma, otorite ve diğere insanları etkileme ihtiyaçlarıdır.
- Özgerekleştirme (self-actualisation): Maslow hiyerarşisindeki en üst seviyedir. Tüm alt seviyedeki ihtiyaçları karşılanmış olan birey bu seviyeye ulaşmak için çalışacaktır. Birey başarabileceğie her şeyi başarmak için uğraşacaktır. Çok az insan bu seviyeye ulaşır (Gordon, 1999).

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir: Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğue hiyerarşie şöyledir (Koçel, 1998:430-439).



**Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşiesi**  
Kaynak: Koçel, 1998:439.

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek



mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışların etkilemeye başlayacaktır (Gray ve Starke, 1984).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 1998: 430-439).

#### 1.4.1.2. Herzberg'in İkili Faktör Teorisi

1957 yılında Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell tatmine ait ilk araştırma literatürünü yayınlamışlardır. Brayfield ve Crockett'in iş tatmini ve performans arasında ilişki bulamadıkları yönündeki araştırmaya karşın Herzberg, çalışanın tutumları ve davranışları arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir (Koçer, 2001: 512). Herzberg'in orijinal çalışması 200 muhasebeci ve mühendisin mülakatı üzerine inşa edilmişti. Bu çalışmada her denekten işinde tatmin ya da tatminsizlik duyduğu olayları hatırlaması istenmişti. Bunların analizinden sonra Herzberg cevapları iki kategoriye ayırdı ve motivator ya da hijyen faktörleri olarak adlandırdı. Motivasyon ihtiyaçlarının 1943 yılında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki üst düzey ihtiyaçlara benzer olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, iş tatmini yaratan unsurlar motivatörler, tatminsizliğe neden olan unsurlar ise hijyenik faktörlerdir ve birbirlerinden kesin olarak ayrılırlar. Bir örnek vermek gerekirse kişinin parasının olmaması onu mutsuz yapar; ama paranın fazlasının mutluluk getireceğinin garantisi yoktur. Ayrıca kötü çalışma koşulları tatminsizliğe yol açar; ama iyi çalışma koşullarının yüksek iş tatmini sağlayacağına garantisi yoktur. Hijyenik faktörler, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel şartlardan etkilenmektedirler. Herzberg'e göre, motivatörlerin eksikliği, kişileri hijyenik

faktörlerin eksikliğine hassas hale getirir. Motivator ve hijyenik faktörleri karşılaştırıldığında motivatorların daha düşük maliyetli olduklarını ve uzun süreli tatmin verdiklerini, öte yandan hijyenik faktörlerin daha maliyetli ve kısa süreli etkileri olduğunu görülür (Çetin, Akın ve Erol, 1998).

**Tablo 1. Herzberg'in İki Faktör Teorisi**

<b>Hijyen Faktörler</b>	<b>Motive Edici Faktörler</b>
• Ücret	• Yapılan işin anlamlı olması
• Statü	• Yapılan işin keyif vermesi
• Güvenlik	• Başarıların hatırlanması
• Çalışma Koşulları	• Başarı duygusu
• Ek Olanaklar	• Artan sorumluluk düzeyi
• İdari Uygulamalar	• Gelişme ve ilerleme imkanları
• Kişilerarası İlişkiler	• İşin kendisi

Kaynak: Judith R.Gordon,1999:93.

***Teoriye Yönelik Eleştiriler:***

Herzberg (1968), para, güvenlik ve iyi çalışma ortamının artık ödül olarak kabul edilmediğini, bunlara olması gereken haklar olarak bakıldığını belirtmektedir. Öte yandan Dereli ülkenin kalkınmışlık düzeyine bakılması gerektiğine işaret etmektedir. Buna göre gelişmiş ülkelerde ücret ve iyi çalışma koşulları büyük ölçüde çözülmüş olmasına rağmen ve çalışanların bunları hak olarak kabul edip bunları daha da iyileştirme yolları ararken, gelişmekte olan ülkelerde hala ücretin ve çalışma koşullarının bir motivasyon (hijyen değil) faktörü olduğuna dikkat çekilmektedir.

#### 1.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu insanlar başarılı olmak için yoğun bir çaba harcarlar. Aynı oranda başarısız olmaktan yoğun bir korku duyarlar. Kendilerine meydan okunulmasını isterler, kendilerine gerçekleştirilmesi zor hedefler seçerler.

Bu ihtiyaç güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusu olarak düşünülür. Başarı ihtiyacı, kişisel yaratıcılığı tüm çalışmalarda yükseltmek veya yüksek tutmak, tüm çabayla girilen bir eğilimdir. Kişiler başarıyı sırf başarı olduğu için arzular (Can, 1986: 67). Başarı sayesinde zengin olanlar da para düşkünü değil, mücadele ve hizmet duyguları ile çalışırlar, başarı yönü düşük olan kişilere parasal ödüller daha çekici gelir.

Başarı güdüsüyle gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler daha iyi iş başarısı gösterirler. Bu nedenle kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu tür ihtiyaçlarını tatmin ederler. Bunlar iyi iş çıkarmak, başkalarının gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlarlar. Bu insanlar başarısız olmaktan derin korku duyarlar. Gerçekleştirilmesi çok kolay işlere girişmekten sakınırlar. Bundan dolayı gerçekleştirilmesi zor hedefler seçerler. Bir ülkenin örgütlerinde başarılı önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar. Para düşkünü değillerdir. İçlerindeki mücadele, başarma arzusu ve hizmet duygulan ile çalışır. Başarıya ne ölçüde ulaştığını gösterecek somut bir kontrol sürecine maddi ve manevi ödüle ihtiyaç duyarlar (Kağıtçıbaşı, 1985). Bundan dolayı McClelland'm başarı güdüsünün tek bir etken olarak ele alınması; sosyo-ekonomik, kültürel ve tarihi etmenlerin ihmal edilmesine yol açmaktadır. Mc Clelland başarı güdüsünü belli bir çerçevede içinde serbest iş sahasında kavramlaştırmıştır. Oysaki değişik toplumlarda değişik durumlarda aynı güdünün değişik görüşleri olabilir (Kaynak, 1990: 223).

#### 1.4.1.4. ERG Teorisi

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan

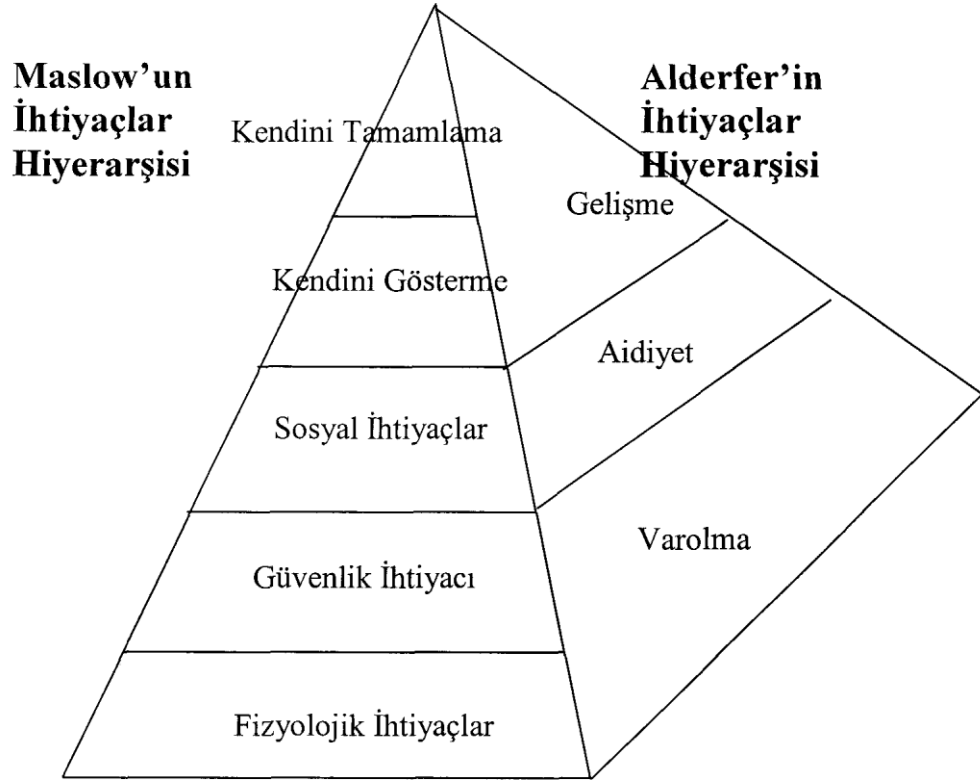
Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma, aidiyet ve gelişme. Bu kurama İngiliz kelimelerinin baş harflerini kullanarak 'existence, relatedness and growth' kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri yaşamda kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır.

Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir.

Gelişme gereksinimleri ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirme gereksinimini ifade etmektedir (Baysal, Tekarslan, 1996).

ERG Teorisi birden fazla ihtiyacın aynı anda güdüleyici olabileceğini varsaymıştır. Bu teori "engellenme-geçiş-çekilme" prensibi açıklamasını içermektedir. Buna göre birey, bir üst düzeydeki ihtiyacına yönelir. Eğer birey bir üst düzey ihtiyacını doymak için gösterdiği her çabada başarısızlığa uğrarsa, doymuş olan alt-düzye ihtiyaç tekrar baskın hale gelecektir.

Bu kapsam teorileri, insan ihtiyaçlarının tutum ve davranışlarını etkileyen gerilimlerini harekete geçirdiğini bildirmektedir. Bu teoriler, iş ortamının bireyin ihtiyaçlarına olumlu olarak tepki verecek şekilde düzenlenmesi gereğini savunmaktadır (Kabasakal, 1989: 280-287).



**Şekil 2. Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoriler**

Kaynak: Judith R.Gordon, 1999: 89.

Kapsam Teorileri esas olarak bireyi, kişiyi davranışa yönelten kriterleri belirlemeye önem vermektedir. Bunun yanında pek çok araştırmacı motivasyon konusunun yalnızca kişinin içindeki bulunduğu faktörleri değerlendirip ele alması ile tam olarak karşılanamayacağını düşünmektedir. Bunlara göre kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde etkili olan önemli bir etkidir (Koçel, 1998: 445). Bu nedenle kapsam teorileri nelerin motive ettiği konusunu incelerken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir (Baysal, Tekarslan, 1996).

## 1.4.2. Süreç Teorileri

### 1.4.2.1. Locke'ın Değer Teorisi (Locke Value Theory)

Locke'un 1976'da ortaya koyduğu değer teorisine göre; insanlar işin kendilerine sunduğu ücret, çalışma koşulları ve yükselme imkanlarını; bunların ne denli değerli olduğu algısı ile karşılaştırır. Bu algı ile sunulanların ne kadar uyduğu; iş tatmin sonucunu gösterir. Bu noktada önemli olan; farklı insanların farklı değerlere sahip olduğudur. Her ne kadar ücret, ek faydalar, ya da çalışma koşulları aynı olsa da, çalışanların tatmini, onların değer yargılarına göre değişir. (Locke, 1976).

### 1.4.2.2. Lawler'ın Kesit Tatmin Modeli (Lawler's Facet Satisfaction Modeli)

Üçüncü karşılaştırma teorisi ise; Lawler'm Kesit Tatmin Teorisi'dir. Bu teori ismini her bir iş bileşeninin ya da dâ kesitinin sağladığı tatmin sürecinden alır. Bir çalışanın tatmini; işten alması gerektiğine inandığı değer ile gerçekte aldığı ücret, terfi ve diğer iş sonuçlarının karşılaştırması oluşturur. Tatmini belirleyen; çalışanın işe kattığı beceri, eğitim, tecrübe, vb. artı değerler ise iş özellikleri, sorumluluk ve işin zorluğu, vb. algılardır. Çünkü, kişi bu algısını diğer çalışanların girdileri ve mevcut çıktıları ile karşılaştırır. Çalışanın alması gereken ve aldığı arasındaki denge ve karşılaştırma süreci sonucunda; iş tatmini ya da tatminsizliği ortaya çıkar. Umduğundan fazla çıktı elde edilmesi durumunda ise eşitsizliğin verdiği rahatsızlık duygusu ve suçluluk gelir. Bilindiği gibi, süreç teorileri içinde en fazla sözü edilen beklenti teorisidir. Bu teorinin çıkışı Vroom'la başlamış, Lawler ve Porter ile de geliştirilmiştir. Bu konuda ayrıntılı bilgi vermek amacıyla tüm Beklenti Teorisi aşağıda açıklanmıştır.

### 1.4.2.3. Beklenti Teorisi

Motivasyon teorilerinden süreç teorilerine göre insanlar; seçim yapan, davranışlarıyla sonuçlar arasında ilişki kuran, sonuçlara değer biçen varlıklardır.

Motivasyonun karmaşıklığı, bu teorilerde kendini gösterir; dolayısıyla çok daha fazla değişkeni kapsar. Toplam kalite yönetimi ve süreç odaklılığı açıklarken beklenti teorisinin önemi inkâr edilemez. Vroom'la başlayan bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti diğeri ise sonuçtur. Bildiğimiz gibi, insanlar sonuçlara değer biçtiklerinden dolayı sonuç (hedef), motivasyon için son derece önemlidir. Sonucun değeri, bu modelde değerlik (valence) terimiyle adlandırılır. İnsanlar sonuçları farklı biçimde değerlendirirler (Çetin, Akın, Erol, 1998).

Ancak, beklenti teorisine göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Bu yüzden Vroom, değer yerine, değerlik terimini kullanmayı tercih etmiştir. Değerlik ilerde ortaya çıkabilecek bir sonuç karşısında, kişinin ulaşabileceğini umduğu doyum seviyesini ifade eder; yani yaptığım şey bu sonuca değer mi sorusuna verilen cevapla ilgili bir ifadedir. Değer ise; kişinin belli bir sonuçtan doğrudan doğruya aldığı doyum seviyesi ile ilgilidir. Çalışanın motivasyonu; yaptığı işin gelecekteki sonucuyla ilgili beklentisine bağlıdır. O halde herhangi bir sonucun kişiyi o anda etkileme gücü; o sonucu gelecekte elde ettiği zaman onu ne derece olumlu bulacağı hakkındaki beklentisine bağlıdır. Bu yüzden teoriye göre motivasyonu etkileyen şey, sonucun değerliğidir. Sözelimi kişi için terfi, değerli bir sonuç olabilir. Ve terfi alabilmek için çok çalışabilir. Başarılı olup terfi ettiği zaman, bu sonucun umduğu kadar önemli olmadığını görebilir. Dolayısıyla, onun gayretini artıran şey aslında terfinin değerliği olmuştur, gerçek değeri değil. Teorik olarak sonuçlar, insanların ihtiyacıyla ilişkili olduğu için değerlik kazanırlar. Değerlik olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Ücret, terfi .övgü, vb. sonuçlar olumludur.

Çatışma, baskı, ihtar, azarlama işten çıkarma, vb. sonuçlar ise olumsuzdur. Sonuç, belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkan şeydir. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyelidir. Birincil olanlar işin hedefidir. Sözelimi satışların artırılması, birincil sonuçtur. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretlerinin artırılması veya terfi edilmesi ikincil bir sonuç olup doğrudan çalışanı ilgilendirir. İkincil koşullar ise kişinin hedefidir. Bunlar çok çeşitli olabilir. Ücreti arttığı için o kişinin saygınlığının artması, tüketim imkanlarının genişlemesi, yeni

ilişkiler kurması, vb. kişinin bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu anlaması ise, teoriye yararlılık kavramını ekler. Yararlılık, birincil sonuçlar çalışanın ilgisini çekmese bile, eğer bu sonuçların, elde etmek istediği ikincil sonuçlara ulaşmasına yarayacağına umuyorsa, birincil sonuçlar da olumlu değeriğe sahip olacaktır.

Bu modele göre kişinin; performansını yükseltmek için sarf ettiği gayret, sonuçta ulaşacağını umduğu ödüllere verdiği değere ve gayreti sonucunda onun bu ödülleri gerçekleştirme ihtimalini algılamasına bağlıdır. Ancak Lawler ve Porter'e göre, kişinin gayret sarf etmesi performansının yükseleceği anlamına gelmez. Sahip olduğu yetenekleri ve niteliği, yaptığı işte rolünü algılayış biçimi performansını artıracaktır. Motivasyon; performansı etkileyen tek faktör değildir. Vroom'un geliştirmiş olduğu ilk beklenti modelinden sonra, teoriye bazı eklemeler yapılmıştır. Yukarıda sözü edilen yetenek ve rol algılaması değişkenleri bu eklemelerden biridir. Diğer bir ekleme sonuçlarla ilgilidir, ikincil sonuçlar, ücret ve terfi v.b dıştan; başarıma, gelişme ve takdir edilme gibi içten olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bir başka ekleme de iş doyumudur. Modelin yeni şekline göre doyum, performansın ve bu performans sonucunda elde edilen ödüllerin bir fonksiyonudur. Bu değişkenin ilavesiyle, performans değerlendirme ve örgütsel ödüllendirme sistemleri konuları da teoriye katılmış olmaktadır. Beklenti kuramları, motivasyonda ihtiyaçlardan ziyade kişinin beklentileri üzerinde dururlar. Şimdi bunlardan Lawler ve Porter'a ait olan bir modeli açıklamaya çalışalım. Lawler ve Porter'in beklenti kuramı; bağımlı değişken olarak başarılı faaliyeti ele alır. Modele göre bu faaliyet, gayret sonucunda ortaya çıkar. Bu gayreti de etkileyen bazı değişkenler vardır. Kişinin gayret ettiği takdirde bir ödül alacağına inanması ve bu ödülün, kişi için değerli bir ödül olması gerekir.

Gayret ile ödül arasında bir ilişki kurulabilmesi için, kişinin; gayreti sonucunda faaliyetinde bir gelişme olacağına ve bu gelişmenin bir ödülle sonuçlanacağına inanması gerekir. Bu ikisinden birine inanmadığı takdirde, gayret ortaya çıkmaz. Kişinin her iki unsura da inandığını varsayalım. Bildiğimiz gibi, gayretin ortaya çıkması için ödül faktörünün de işleme gereklidir. Her şeyden önce(Çetin, Akın, Erol, 1998).



- a) Ödül, kişi için değeri olan bir şey olmalı,
- b) Ödülü elde etme olasılığının yüksek olduğuna kişi inanmalıdır.

Kurama göre; ödül ne kadar çok sayıda amaca hizmet ediyorsa ve ödül kişinin beklentisine ne kadar uygun ise değeri o kadar yüksektir. Yani kişi, ödülü elde etme olanağının yüksek olduğuna inanmalıdır. Eğer çalışan, terfi kıdeme bağlı, benim önüm dolu, ben terfi alamam inancındaysa, ödül faktörü; gayreti işletmeyecektir. Veya kişi, kendi faaliyetinin grubun çalışmasına bağlı olduğunu ve bunu kontrol edemeyeceğine göre ödülü alamayacağım düşünebilir. Bu takdirde yine gayret ortaya çıkmayacaktır. Kişinin gayret içinde olması, çaba göstermesi her zaman faaliyetinin başarılı olacağı anlamına gelmemelidir. Bu başarıda başka değişkenler de rol oynamaktadır. Bu değişkenler şunlardır. Kişinin kendi yeteneklerini ve kişilik vasıflarını algılayış şekli ile rolünü algılayış şekli. Bu iki değişken gayreti değil, doğrudan doğruya faaliyeti etkiler. Eğer kişinin kendini algılayışı, sahip olduğu yetenek ve vasıflarının altında ve kendini de beceriksiz, yetersiz görüyorsa, davranışı yani faaliyeti başarılı olmayacaktır. Bu başarıyı rolünü algılayış şekli de etkileyebilir. Belli bir işte yapılacak faaliyetler, sorumluluklar, görevler bellidir. Yani gayretin nerede sarf edileceği bellidir. Sekreterlik yapan bir kişi gayretini müdürün çalışma sahasında sarf edemez. Ama sekreter olarak müdürünün sözlü olarak ifadelerini daktilo ederken onun bazı cümlelerini daha farklı ve kendince daha uygun bir biçimde değiştirerek ifade etmeyi kendi iş rolünün bir parçası sayabilir. Bu takdirde sarf ettiği gayret, kendi iş rolüyle ilgili faaliyetini etkilemeyeceği gibi onunla ilgili düşüncesi de olumsuzlaşır.

## **1.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI**

### **1.5.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve işle ilgili olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

#### 1.5.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarda, bireyin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, medeni durum, çocuk sahibi olma ve kişilik gibi çeşitli özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır.

##### 1.5.1.1.1. Yaş

Araştırmalar yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını göstermektedir (Baysal, 1981). Bazı araştırmalarda ise iş tatmininin çalışanın emekliliğine kadar genellikle olumlu olduğu ve bu yıllardan sonra bir düşüş yaşandığını göstermektedir (Luthans ve Thomas, 1989: 121).

Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Groot ve Van Der Brink, 1999: 335).

Herzberg ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir (Uyargil, 1988).

Öte yandan çeşitli araştırmalar ilk yirmili yılların en tatminsiz dönem olduğunu göstermiştir. Bu dönemin iş seçimi ve iş güvencesi bakımından büyük kuşkular yaratması, iş tatminsizliği düzeyinin yüksek olmasına yol açabilir. Benzer olarak iş tatmini düzeyi genç çalışanlar arasında yüksek olmakta; ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi görülmekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir. Bu

durum özellikle bireylere ve durumsal faktörlere bağı olarak farklılık gösterebilmektedir (Snyder ve Dietrich, 1992: 124).

#### 1.5.1.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet iş tatmini konusunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Tang ve Talpade üniversite akademik çalışanlarıyla yaptığı bir çalışmada cinsiyet farklarının ücret ve sosyal ilişkilerden doğan tatminler üzerindeki etkisini de incelemiştir. Burada erkeklerin ücret konusunda kadınlardan daha fazla tatmin yaşarken, kadınların da iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler konusunda erkeklerden daha fazla tatmin düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır(Groot vd.,1999: 344).

Bazı araştırmacılar, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmacılar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığını söylemektedirler (Uyargil, 1988).

Öte yandan çeşitli araştırmalar erkeklere kıyasla daha kötü şartlar altında çalışan kadınların, işlerinden erkeklere nispeten daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları bilim adamları, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar (Baysal, 1981). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyetin tatmin üzerinde doğrudan değil ancak dolaylı yoldan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Oshagbemi, 2000: 332).

Özetle yapılan araştırmalar cinsiyet faktörünün iş tatmininde etkisi bulunduğunu göstermesine de hangi cinsin daha çok tatmin duyduğu hakkında karşıtlıklar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar kadınların iş tatmininin, erkeklere oranla daha yüksek olduğunu (Fields ve Blum, 1997: 188); bazıları tam tersine erkeklerin iş tatmininin, kadınlara oranla daha yüksek olduğunu (Bilgiç, 1998: 549-558); bazıları da

kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında hiçbir farklılık olmadığını savunmaktadır (Mason, 1995: 149; Rout, 1999: 345; Johnson ve McClure, 1999: 10).

#### 1.5.1.1.3. Öğrenim Durumu

İş tatmini ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, öğrenim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır (Tietjen ve Myers, 2000: 229).

Klein ve Meher'e göre birey, eğitimi ile kazandıklarını diğer kişilerin eğitimleri ile kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitliğe ya da kendisine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa tatmin duyacak; tersine bir durumda ise tatminsizlik yaşayacaktır. Araştırmacılar çalışmalarında eğitim düzeylerinin yükselmesi ile iş tatmininin düşüş göstermesi olgusunu bu şekilde açıklamışlardır. Başka deyişle çalışanlar, kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların şartları ile kendi şartlarını karşılaştırmakta ve buna göre tatmin ortaya çıkmaktadır. Mesela üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini referans almakta, maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir (Uyargil, 1988).

#### 1.5.1.1.4. Kıdem

Araştırma bulguları kıdemle iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle tatmin düzeyi yüksek çalışanların emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiği; tatminsiz çalışanları ise emekli olduktan sonra çalışma hayatını tamamıyla bırakmasından kaynaklanmaktadır (Oshagbemi, 2000: 332). Öte yandan çalışanın kıdemi arttıkça, beklentilerinde de bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görülmektedir (Hunt ve Saul, 1975: 690-702).

Öte yandan bazı araştırmalar bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri yüksek olduğunu daha sonra ise bu düzey düştüğünü bulgulamıştır. Bunun önemli bir nedeni yeni başlayan çalışanların başlangıçta yüksek beklentilere sahip olması zaman içerisinde hayal kırıklığı yaşamalarına ve tatmin düzeylerinin düşmesine yol açmaktadır (Oshagbemi, 2000: 332).

#### 1.5.1.1.5. Kişilik Özellikleri

İş tatmini hakkında hatırlanması gereken bir gerçek de, bir kişiyi tatmin eden bir iş özelliğinin bir başkası için sıkıcı olabileceğidir. Bunun dışında işe yeni başlayan birisi için tekdüze bir iş tatminsizlik yaratmazken, tecrübeli bir çalışana bu tür bir iş tatminsizlik kaynağı olabilir. Yani iş tatminini sağlayan etkenler kişiden kişiye değişmektedir (Ilies veJudge, 2002: 1120).

Ayrıca Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisinde ortaya koyduğu bulgulardan bir tanesi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki uyum derecesi daha yüksek iş tatminini sağlamaktadır. Buna göre yaptıkları iş ile kişilik özellikleri birbirine uyumlu olan çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmaları sayesinde kolaylıkla başarılı olmakta ve bu başarı tatmini de sağlamaktadır (Robbins, 1998).

Locke'a göre benlik saygısı yüksek olan bireylerin benlik saygısı düşük olan kişilere oranla işlerinden daha çok tatmin duymaktadır (Locke, 1983). Benzer şekilde, Judge ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmaların sonucuna göre ise kendisi hakkında pozitif değerlendirmelere sahip kişilerin kendisini nispeten daha düşük değerlendiren kişilere göre daha yüksek tatmin düzeylerine sahip olmaktadır (Judge ve Bono, 2001: 86).

#### 1.5.1.1.6. Medeni Durum

Gerçekleştirilen bazı araştırmalar evli çalışanların bekar çalışanlarla karşılaştırıldıklarında daha yüksek iş tatminine duydukları ortaya konmaktadır (Khaleque ve Rahman, 1987: 401-416). Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır (King, Murray ve Atkinson, 1982: 119-133). Yanısıra bekar çalışanların tatmin düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır (Martin, 2001: 975-988). Bunun önemli bir nedeni evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilmektedir (Curran ve Stanworth, 1981: 343-365).

#### 1.5.1.1.7. ocuk Sahibi Olma

Herzberg'e göre ocuk sahibi olmanın iş tatmini üzerine etkisi küçük ve tutarsızdır. Buna karşılık yapılan bazı araştırmalar okul ağı öncesi ocuk sahibi olan çalışan kadınların daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Weaver, 1978: 265-274). Öte yandan bazı araştırmalarda bebek sahibi olmanın özellikle erkek çalışanın tatmin düzeyine olumsuz etkide bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanın sahip olduğu ocuk sayısı özellikle kadın çalışanlarda iş tatmininin olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmaktadır (Acar, 1992: 211).

#### 1.5.1.2. Çevresel Faktörler

Örgütsel faktörler olarak da tanımlanabilen çevresel faktörler işin kendisi, yönetici davranışı, ücret, ilerleme imkânları, takdir edilme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, statü, iş güvencesi, gelişme imkânları, örgüt kültürü, stres, rol belirsizliği ve rol çatışması başlıklarını içermektedir.

#### 1.5.1.2.1. İşin Kendisi

Araştırma bulguları işin içeriğinde değişme imkânı arttıkça ve görevlerin yapımında tekrarlar azaldıkça, personelin tatmin düzeyinin arttığını göstermektedir. Öte yandan işte uzmanlaşma arttıkça tek düzeliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe yol açacağını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Buna karşın bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tek düze bulmayabilirler ve bazıları için de kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdüleyici olabilir. Bu nedenle, tekdüzelik ve can sıkıntısı bireylerin algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağlı olarak değişen özelliklerdir (Tietjen ve Myers, 2001: 229).

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, beceri ve ilgisine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez, insanların ilgileri işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyuşmadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olması beklenemez (Sinangil, 1998: 107).

#### 1.5.1.2.2. Yöneticilerin Davranışı

Çalışanların amacı işinden tatmin olmayı sağlamaksa, işverenin de amacı onu tatmin etmek olmalıdır ki, bu sayede verimliliği arttırabilsin. Yönetime göre verimli bir çalışan mutlu bir çalışan demektir. Çalışanlarının işten tatmin olmalarını sağlayan kurumlar eleman bulmakta zorlanmazlar. Bireysel tutumların yöneticilerce bilinmesi, neticede oluşabilecek olumlu veya olumsuz durumların önceden tahmin edilebilmesi bakımından iş tatmini önemlidir. Güven verici, dürüst, adil davranılan, iyi ilişkilerin olduğu, az çatışmalı ortamlar, yönetimin sorun çözme yeteneği ve başarısı çalışanın

tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, çalışma koşullarının yeterliliği ve düzeni, temiz, modern olması, yeterli araç-gereci içermesi, hem kişisel rahatlık, hem de iyi iş yapmak için önemli olmaktadır (Baysal, 1985: 75).

Buna bağlı olarak araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka husus ise insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansla ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; çalışanların kişisel sorunlarına eğilen; çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadır. Sonuçta bu durum çalışanların tatmin düzeyine etki etmektedir. Benzer şekilde çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmalarını sağlayan kişi olarak algılamaları da tatmin düzeylerinde artışa yol açmaktadır (Yousef, 2000: 8).

#### 1.5.1.2.3. Ücret

Ücret, çalışanların işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamasındaki rolü açısından önemli bir motivasyon unsurudur (Artan, 1979). Çalışanlar ücreti, güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değerin karşılığı olarak görmekte, bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır. Ücretin birey için önemi, kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendini gösterir; insanların ihtiyaçları ile dengeli bir ücret sistemi iş tatminini sağlamada etkili olmadığı halde belli bir seviyenin altına inmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Telman, 1988).

Ücret konusu iş tatmininde temel faktörlerden biridir, fakat çalışanlar üzerinde etkisi çalışanların yaptıkları işlerden dolayı değişmektedir. Kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatminini artırmaktadır.



Herzberg (1957) yaptığı çalışmalarda bazı çalışanların ücreti iş tatmininde üçüncü, bazılarının ise yedinci sıraya koyduklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde Troxell (1954) işçiler tarafından ücretin üçüncü, fakat daha yorucu işlerde çalışanlar tarafından ise birinci sıraya koyduklarını ortaya çıkarmıştır (Fournet vd, 1970: 261-273).

Ücretin beklentilerle uyuşmamasının bir tatminsizlik nedeni olduğu bilinmektedir. Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar veya ikramiyeler, çalışanların enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu takdirde kişilerin hayal kırıklığı ve bunalıma girmeleri, ek iş aramaları, özellikle geceleri ek işlerde çalışma zorunlulukları ya da en azından cumartesi ve pazar günleri çalışma mecburiyetleri ile karşılaşmaktadır (Gordon, 1999).

Araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır. İnsanların başarılarına denk bir ödeme yapılmadığı duygusuna kapılmaları, onların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, ücretten duyacakları tatmin düzeyini de düşürebilir. Bunun yanısıra ek faydalar ücret gibi direkt etkisi olan güçlü bir çıkar olarak değerlendirilmez (Lieber, 1998: 90).

#### 1.5.1.2.4. İlerleme İmkânları

Terfi imkânlarının iş tatmini üzerindeki etkisi değişkendir. Bu, bireylerin terfileri değişik biçimlerde algılamalarından kaynaklanmaktadır. Fakat yine de kişiler terfi imkânlarının kısıtlı olduğu yerlerde uzun sürelerle çalışmayı istemezler. Terfi kişinin sahip olduğu olanakların artmasını sağlayacağı gibi, kişiye prestij sağladığı için iş tatmini açısından önemli bir faktördür (Erol, 1993).

Üst seviye pozisyonlar genellikle daha çok beceri ve yetkinliğe ihtiyaç duyar. Daha fazla yetki ve sorumluluk terfi etmenin neticeleridir. Bunun yanında üst düzey pozisyon, çalışana bir prestij getirir. Kişi yeni görevi nedeniyle daha fazla saygı görmeye başlar. Çoğunlukla terfiye bağlı olarak ücretler de bir miktar artış yaşanır (Başaran, 1982).

İş konumu (pozisyon) açısından bakıldığında da sorumluluk, otorite, ücret, çalışma şartları, ilerleme fırsatları, statü ve yönetim seviyesi şeklinde bir sınıflandırma yapılabilir. Genellikle bu kategoriler yükseldikçe iş tatmininin de arttığı belirtilmektedir. Buna göre daha yüksek seviyede çalışanların iş tatmini alt seviyede çalışanları iş tatmininden daha yüksektir (Robie ve Ryan, 1998: 470); Davis ve Newstrom, 1989).

#### 1.5.1.2.5. Takdir Edilme

Yapılan çalışmalar, çalışanlar için önemli olan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilme insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. (Eren, 1998: 421).

İşgören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanısıra takdir edilmeyi de arzu eder. Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 1988).

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.

2. Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.

3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde ise sektörler farklı olsa da iş tatmini ve takdir edilmek duygusunun bütün sektörleri anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyulmaktadır.

#### 1.5.1.2.6. Çalışma Koşulları

İş tatmini yönünden bir başka önemli faktör de çalışma koşullarıdır. Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman vb. tüm faktörler iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamak isterler. Çok sıcak, çok aşırı ışık vb. faktörler, çalışanların fiziksel açıdan rahatsızlık duymalarına yol açar (Amold ve Feldman, 1986).

Ayrıca çoğu çalışanın iş yerinin yakınlığını, yeni binaları, işin temiz oluşunu ve uygun araç-gereç donanımını yeğledikleri ve bunları önemli buldukları saptanmıştır. Bireylerin bu tür çalışma koşullarını istemelerinin temelinde, fiziksel ihtiyaçlarını doyurarak rahatlık sağlanmasının ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulmalarının yattığı söylenebilir (Başaran, 1982).

İş yerlerinde meydana gelen zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara yol açtıkları, dahası buna bağlı olarak zehirlenmeler ve ölümlerin yaşandığı her zaman görülebilmektedir. Bu nedenlerle, personel çalışma yerinde tedirgin ve korku içinde bulunabilirler. Emniyet açısından bakılırsa terör bakımından tehlikeli yerlerde görev yapan personel bina ve teçhizat eksikliğinden dolayı tedirginlik hissedebilirler. Bununla birlikte iyi çalışma şartları tatmini yükseltmede ancak destekleyici rol oynayabilmektedir (Eren, 1993).

#### 1.5.1.2.7. İş Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışma grubunun yapısı da iş tatminini etkilemektedir. Arkadaşça ilişkilerin ve ortak çalışma zihniyetinin yüksek olduğu grupların iş tatmini üzerinde orta derece bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışma grubu, çalışan için bir destek, konfor, yardım kaynağı olarak da işlev görebilir. Bu faktör iş tatmininin ortaya çıkması için çok önemli olmamakla birlikte bu durumun tersinin olması iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir (Luthans, 1995).

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sözü edilen uyumun gerçekleştirilemediği işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş tatmini olumsuz olarak etkilenmektedir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışanda yüksek iş tatminini sağlamaktadır (Robbins, 1998). Öyle ki çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Baysal, 1985: 75).

#### 1.5.1.2.8. Statü

İşletmelerin sosyal statüleri söz konusu işletmelerde çalışanlar için bir tatmin kaynağıdır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan “iyi” işletmelerde çalışmak isterler ve dolayısıyla söz konusu işletmede yaptıkları işten daha fazla tatmin duyarlar. “İyi” tanımı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Bazısı için kamu kuruluşları iyi iken bazısı için ise sahibi tanınmış kişilerin işletmeleri iyidir. Genellikle iyi kavramını oluşturan unsur, iş güvencesidir. Başka deyişle kişi iyi olarak tanımladığı işletmenin aynı zamanda çalışanı için iş güvencesi sağlayan işletme olduğunu düşünmektedir (Erdoğan, 1996).

Öte yandan tatmin açısından iyi işletme kavramı işgörenin yaşı ile ilişkilidir. Daha yaşlı, iş hayatında kıdemli olan işgörenler işletmenin şöhretine gençlerden daha

çok önem verirler. Gençlere göre ise çoğunlukla iyi firma yüksek ücret, ilerleme imkânları ve iş güvenliği sunan firmalardır (Erdoğan, 1996).

#### 1.5.1.2.9. İş Güvencesi

İş güvencesinin işgören için önemli bir tatmin unsuru olması kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yerine getirmek için ihtiyaç duyulan özelliklere sahip olduğunu bilmesi daha kolay tatmin olmayı sağlar (Yousef, 1998: 189).

Kişinin işletmenin yönetim kademelerindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler iş piyasasındaki yerlerini daha net olarak görürler ve iş bulma imkânlarının yüksek olduğunun farkındadırlar. Bu tür durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz (Erdoğan, 1996).

#### 1.5.1.2.10. Gelişme İmkânları

Çalışanlar, gerek mesleki gerekse kişisel anlamda kendilerini sürekli olarak geliştirme isteği taşır. Bunun temel nedeni ise kariyerlerinde ilerleyebilmektir. Başka deyişle işletmenin çalışana sunduğu eğitim ya da kendini geliştirme imkânları iş tatmininin gelişme imkânları da çalışan için ayrı bir tatmin kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

#### 1.5.1.2.11. Örgüt Kültürü

Örgütün doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da

artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıkhan, 1996).

Bunun yanında, örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, başka deyişle güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmiş olması, iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, "biz" duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası saymalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına imkân sağlar (Özdevecioğlu, 1995).

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanç ve bağlılık gösteren kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Tüm bu sayılarda döngü içerisinde çalışanların performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır (Tepeci ve Bartlett, 2002: 169).

Örgütsel kültür ile tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır; fakat bu bireyler arasında farklılıklar gösterir. Eğer örgütsel kültür ile bireysel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa, tatmin en yüksek derecededir. Örneğin; örgüt kültürünün bir özelliği olarak, örgütte denetim az ve insanlar yüksek başarı için ödüllendiriliyor ise daha fazla tatmin sahibi olmuş iş görenleri gözlemleyebiliriz. Eğer iş görenler yüksek bir başarı ihtiyacına sahip otonomiye tercih ediyorsa şu şekilde bir sonuca varılabilir; iş tatmini, iş görenin örgüt kültürünü algılamasına göre sık sık farklılıklar göstermektedir (Tzeng, Ketefian ve Redman, 2002: 82).

İş görenin işinden tatmin sağlayabilmesi için, yöneticilerin, iş görenin örgütten bekledikleri ile örgütün iş görenden bekledikleri arasında bir denge kurması gerekmektedir. Çift yönlü olarak kurulan iletişimin motivasyon ve iş tatminine önemli katkılarda bulunduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Griffin, 2001: 220).

#### 1.5.1.2.12. Stres

Yoğun stres işgörende tatminsizliğe yol açabilmektedir (Işıkhan, 1996). İş stresi ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar her iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre stres arttıkça tatmin düzeyinde azalma olmaktadır (Richardson veBurke, 1999: 302).

İş çok farklı stres faktörleri içerebilir. Örgütsel ortamda iş ve stres ilişkisi dört ana başlıkta toplanabilir (Ertekin, 1993: 253).

- İşin bizzat kendisi bir stres faktörüdür. Çalışan kişide onun yeteneklerini ve zorlayıcı bir etki yapar.
- Dış çevre, aile gibi kaynaklardan doğan stres faktörleri belli bir süre sonra işte de etkili olur.
- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- İş başarısı veya bundaki azalma bir stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka deyişle yapılan işi bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.

Örgütlerde stres kaçınılmaz bir olgudur. Genelde örgütsel stres örgütsel isteklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. İstekler birtakım stres ve endişelere yol açmakta ve bu durum kişide gerginlik yaratmaktadır. Gerginlik süresince de bireyin iş performansı olumsuz şekilde etkilenmekte bu da bireyin başarı düzeyine

olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Işıkhan, 1996). Stresin başarı düzeyine etkisi özellikle stresin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde ortaya çıkmaktadır (Daniels ve Bailey, 1999: 32).

#### 1.5.1.2.13. Güvenlik

Güvenlik Fournet ve arkadaşları tarafından çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak savunulmaktadır. Güvenliğin önemlilik derecesi, onun olmadığı durumlarla olduğu durumlar arasındaki büyük farklılıktan da anlaşılabilir. Bireyin, örgütün kendine değer verdiğini, istenen özelliklere sahip olduğunu, yasal durumlar dışında işten atılmayacağını, kendine bilinmedik biçimde davranılmayacağını bilmesi, gelecekte emin olması iş tatminini önemli bir şekilde etkileyecektir (Fournet vd, 1970: 261-273).

#### 1.5.1.2.14. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği çeşitli örgütsel rollerin sonuçları ya da bu rolleri başarmak için gerekli olan yöntemlerle ilgili olarak dikkate alınması gereken beklentiler hakkındaki bilgi azlığı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rol belirsizliği, bireyin rolü ile ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesini ifade etmektedir (Davis ve Newstrom, 1989).

Yapılan araştırmalara göre işgörenler işlerinin kapsam ve sorumlulukları konusunda açık bir fikre sahip olamamaktan rahatsız olmaktadır. Birey yapacağı işin ne olduğunu, hangi işlerden sorumlu olduğunu, kime bağlı olduğunu bilemediği durumlarda iş tatminsizliği yaşamaktadır (Özkalp, 1995: 134). Buna bağlı olarak yüksek düzeyde rol belirsizliği işgörende yoğun stres, tedirginlik, korku ve düşmanlık, azalan iş tatmini, kendine güven kaybı ve genellikle de düşük üretkenlikle sonuçlanmaktadır (Keçecioglu, 1998).



#### 1.5.1.2.15. Rol Çatışması

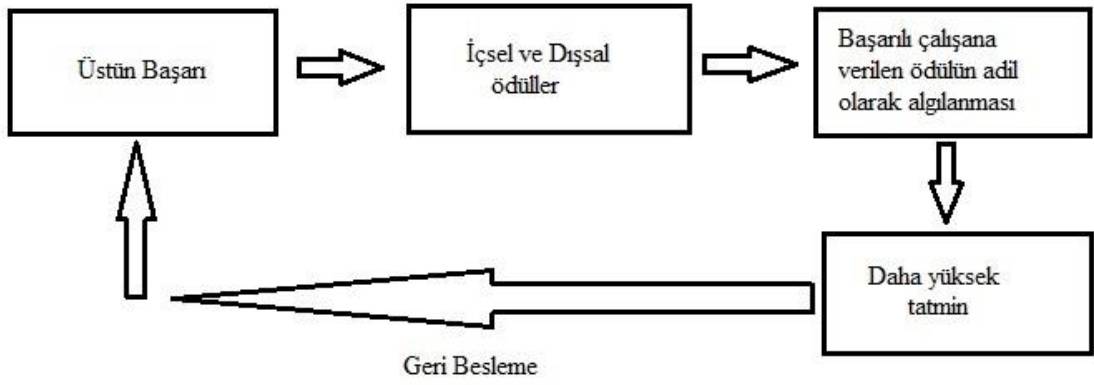
Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü yerine getirme durumunda olan bir rol yükümlüsünün rol gereklerinden birine diğerini güçleştirecek biçimde daha fazla uymasını olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğunu ifade etmektedir.

Rol çatışması yaşayan bireyler istenilen davranışları göstermediklerinden performansları düşmekte; bu durum ise kendilerini başarısız hissetmelerine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bireyin kendine güveni azalmakta ve işinde tatminsiz olmaktadır. Bu tür olumsuzlukları yaşayan birey gittikçe işten uzaklaşıp yabancılaşmaya başlayacağı gibi başarısızlık kendisini işe yaramadığı hissini yaşamasına da yol açmaktadır. Bu olumsuz gelişmeler kişinin moralini bozmakta dolayısıyla iş tatmini de düşmektedir (Lui vd, 2001: 471).

### 1.5.2. İş Tatmininin Sonuçları

#### 1.5.2.1. İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan öncü araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthome araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre işinden tatmin duyan bir çalışanın daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Uyargil, 1988). Buna göre; performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa, sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba, performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar (Davis ve Newstrom, 1989).



**Şekil 3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi**  
Kaynak: Erdoğan, 1996:248.

#### 1.5.2.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de devamsızlıktır. Yüzeysel olarak devamsızlık bir içe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler, o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır (Erdoğan, 1996).

Kuşkusuz, devamsızlık sadece iş tatminsizliğine bağlı bir etmen değildir; ancak devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma devamsızlıkla tatmin arasında negatif ilişki tespit etmişler, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır (Davis ve Newstrom, 1989).

Öte yandan çalışanlarının işe devamsızlığı, işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden biri sayılmaktadır (Arnold ve Feldman, 1985).

### 1.5.2.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devir hızıdır. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş tatmini düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. İş tatmini düşükse, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da yüksek olmaktadır (Davis ve Newstrom, 1989).

Vroom tarafından incelenen iş tatmini ve işgücü devriyle ilgili toplam yedi çalışmanın tamamı değişkenler arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Vroom bu ilişkiyi; çalışan kişinin tatmini ne kadar çok olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır (Bluem ve Naylor, 1968).

Buna karşın işten ayrılma durumu yalnızca iş tatminsizliği ile ilişkili değildir. Bunun yanında işten tatmin olmayan bireylerin örgütte kalmaya devam etmelerinin de çeşitli sebepleri olabilir. Birey örgüte katıldıktan sonra kişisel gelişme sağlar ve örgüte karşı tutumları hala olumlu ise onunla bütünleşir ve örgütte kalmaya devam eder. Ancak bireyler değiştiği gibi örgütlerde değişebilir. Bu durumda birey, örgütün artık amacına ulaşmasında aracı olamayacağını düşünerek örgütü beğenmeyebilir. Bu noktada bireyin başvuracağı iki seçenek vardır: Örgütte kalmak ya da ayrılmak. Birey tatminsizliğine karşı eğer yine örgütte kalmayı seçmiş ise bunun nedeni ya bireyin ihtiyaçlarının bazıları (yüksek ücret, iyi bir mevki gibi) karşılanmaktadır ya da piyasada bireyin bulabileceği daha iyi iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olmasıdır (Baysal, 1985: 75).

### 1.5.2.4. İş Kazaları

İşinde tatmine ulaşan işgören doğaldır ki işinde severek çalışmasını sürdürmektedir. İşinden tatmin sağlayamayan işgören ise büyük olasılıkla işletmede, yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine

yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir.

Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir.

Öte yandan iş kazalarını iş tatmini ile ilişkilendiren çok fazla sayıda veri bulunmaktadır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır (Bluem ve Naylor, 1968).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

1960'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık kavramı hem yöneticiler, hem de araştırmacılar için en ilgi çekici araştırma konularından birisi olarak akademik dünyadaki önemini korumaktadır. Çok sayıda araştırma, örgütsel bağlılığın, kurumlar için önem arz eden; personel değişim hızı, iş performansları gibi iş sonuçları üzerinde etkisini araştırmasına karşın, bu örgütsel bilinmeyenin anlaşılması için harcanan çabalara duyulan ihtiyaç giderek daha da artmaktadır (Yıldırım, 2003).

Örgütsel bağlılık “kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür,” diye tanımlanmaktadır (Leong, 1996: 1345-1361). Ya da “örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.” (Davis ve Newstrom, 1989). Schermerhom ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir,” şeklinde tanımlamışlardır. (Schermerhom vd, 1994). Bunların dışında “bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü” olarak da tanımlanmaktadır (Porterv.d.1974: 604). Bu tanımlardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar: örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği, örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak (Saal ve Saal, 1987).

Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Bu ölçөг genellikle kişinin örgütsel görev ve hedeflere olan inancını ölçer. Faaliyetlerini geliştirerek örgütte kalmaya devam etmek konusundaki amacı içermesi

açısından sadakatten daha geniş bir anlam taşımaktadır (Nussbaum vd, 1986: 42-49; Kiechel, 1985: 207).

Örgütsel bağlılık uzun süreli çalışanlarda daha güçlüdür ve örgütte bireysel başarıyı yaşayanlar ile örgütsel bağlılığı yüksek grup arkadaşları ile çalışanlarda örgütsel bağlılık oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik kontrat ile işe girmesi ile başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan baktığımızda “ örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.” Bu birlik üç faktörü içerir: (1) Örgütün değer ve hedeflerine güçlü bir inanç; (2) Örgüt için kendine düşen istekli bir çaba gösterme; (3) Örgütün üyesi olarak çalışmaya devam etmeye duyulan güçlü istek. Örgütsel bağlılık bu faktörler nedeniyle sadakatten farklıdır. Çünkü örgütün iyiliği, geleceği için sürekli çaba harcamayı da içerir (Kiechel, 1985: 180).

Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini göstermektedir (Neves ve Caetano, 2006: 353). Buna ek olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve iş sadakati arasında olumlu bir ilişki vardır. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.

Örgüt iş gören ilişkileri veya bağlantısı hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların üzerinde durduğu bir alan olagelmıştır. Bu ilişkiler, işe devamlılık veya

devamsızlık, işte kalma veya işgücü devri ve örgüte bağlılık biçimleri şeklinde yalnızca işletmeleri değil bütün örgütleri ilgilendirmektedir (Çırpan, 1999).

Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılık çalışmalarına olan yaklaşımları; tutumsal ve davranışsal olarak iki perspektife göre sınıflandırmışlardır. Tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılığı bilişsel ve duygusal tepkiler ile örgüte olan düşkünlük olarak tanımlar (Culverson, 2002: 48).

Tutumsal anlamda bağlılık, örgütle birlikte olma isteği, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek veya örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Scholl, 1981). Diğer taraftan tutumsal bağlılık, kişinin kimliğinin örgüte bağlanması ile ortaya çıkar (Sheldon, 1971). Ayrıca Hail, Schneider ve Nygren (1970), örgütün amaçları ile bireyin amaçları örtüşüyor, yada artan biçimde birleşiyorsa ancak o zaman tutumsal bağlılığın oluşabileceğini savunmaktadırlar (Lee, 2000: 48-49).

Örgüte bağlılığın tutumsal yaklaşımında, bireyin çalıştığı yere karşı kendini oranın bir üyesi olarak hissetmesi ve ayrıca çalıştığı yerin değerlerini ve amaçlarını benimsemesi vardır (Baransel, 1986). Dolayısıyla tutumu belirlenen kimsenin belirli koşullar altında nasıl davranacağı kestirilebilmektedir (Arkonanç, 2001).

İnsan kaynağının bu denli önemli olduğu günümüzde, nitelikli personelin elde tutulması ve personelin daha fazla performans ortaya koyması işletmeler açısından önem kazanmaktadır. İşte bu noktada “örgütsel bağlılık” kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü yüksek derece bağlılık gösteren çalışanların örgütte uzun süre çalıştıkları, görevlerini yerine getirmek için daha fazla çaba gösterdiği ifade edilmektedir (Kantav, 1998).

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına politikasına görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İşgörenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma işgöreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır. Örgüt, işgörenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarında üstün görerek imkânı nispetinde özverili hareket eder. Yönetmenler için örgütle özdeşleşen işgören bulunmaz bir insan gücüdür (Başaran, 1982: 108).

London ve Howad (1979) bağlılığı, örgütsel amaçlarla özdeşleşme, kişinin işteki rolünü önemli bir yerinin olması ve organizasyona duyulan sadakat ve düşkünlük duyguları olarak tanımlamaktadırlar.

Bunun yanı sıra Nijhof de Jang ve Bekhaf (1998) bağlılığı, bireyin ait olduğu gruba, işe ve örgütle özdeşleşmeye karşı duyulan sadakat duygusu olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım, sadakat duygusu, işle ilgili konulara sarf edilen çabanın derecesi gibi sadece bireysel özellikleri değil ayrıca örgütsel değerlerin kabulünü ve örgütte kalmaya istekliliği de içeren örgütsel bağlılık olarak adlandırılan tanımı da kapsar (Gallie ve White, 1993).

Kişinin, örgüte olan sadakate özdeşleşme duygularını Nijhof et al. (1958), “kişinin işinde çaba göstermesini sağlayan güdü, sorumluluk almaya isteklilik ve öğrenmeye olan istek” olarak açıklamıştır.

Yukarıda belirtilen tüm tanımlar öncelikle çalışanların deneyimleri ile ve bu deneyimlerin onların örgütte kalma isteklerini nasıl etkileyeceği ile ilgilidir. Bu durumda Mowdey et al. (1982)'nin örgütsel bağlılık tanımı literatürdeki en sık kullanılan ve en kapsamlı tanım olarak kabul edilmektedir (Culverson, 2002).



Mowday, Porter ve Steers (1982)'nin tanımında özellikle belirtilen durum, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve örgütle özdeşleşme derecesidir. Bu tanımda bağlılığın üç faktörü üzerinde durulmaktadır:

- a) Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bu değerlere duyulan güçlü inanç.
- b) Örgütün yararına önemli düzeyde gayret gösterme isteği.
- c) Örgüte olan üyeliğin güçlü bir biçimde devam ettirme isteği (Mowday vd.,1982).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI**

Örgütsel bağlılığın boyutları Steers, Mowday Boulian tarafından 1974, Cook ve Wall tarafından 1980'de açıklanmıştır. İsrail'de endüstri işçileri arasında yapılan araştırmalarla sadakat ve örgütsel bağlılık arasındaki fark da açıklanmıştır. Sadakat örgüte pasif bağlılık, örgütsel bağlılık ise kimlik birliği ve örgüt yararına çaba gösterme olarak birbirinden ayrılmıştır (Bar-Hayim ve Berman, 1992: 379-387).

Örgütsel bağlılığın boyutlarını tespit için yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak şu boyutlar tespit edilmiştir.

Schermerhom,jonh vd, (1994). Dört boyutta incelemiştir. Bunlar:

- Kimlik birliği
- Örgütün bir parçası olmak
- Örgüt için çaba göstermek
- İşinin örgüt yararına olduğunu bilmek

Angle ve Perry (1981) ise iki boyut bulmuştur.

- Değer bağlılığı
- Örgütün bir üyesi olarak kalma isteği

Ailen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta incelemiştir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bunlar:

- 1- Duygusal Bağlılık
- 2- Devam Etme isteği ( Devamlılık Bağlılığı)
- 3- Zorunluluk isteği (Normatif Bağlılık) dir (Balay, 2000: 21).

Bu üç yaklaşımla ilgili yaygın görüş, bağımlılığın psikolojik bir durum olduğu ve a) işgörenin örgütle olan ilişkisini belirlediği ve b) örgütte devam ve ayrılma kararını etkilediğidir.

Ancak bunun ötesinde her bir bağlılık formu için psikolojik durum oldukça farklıdır (Şimşek, 1995). Bu üç bağlılık türü aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

### **2.2.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, örgüte bağlılık literatüründe üzerinde en çok durulan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım işgörenin örgüte duygusal bağlılığını ifade eder (Çırpan, 1999). İşgörenin örgütüne duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmeleridir. Duygusal bağlılıkta bağlılık, paylaşılan değerlerden ve amaçlardan kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 21).

Duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere genelde üç kategoride ele alınır. Kişisel özellikler, cinsiyet, yaş ve örgütte kalma süresi, iş deneyimleri ise örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi faktörlerdir. Duygusal bağlılık tutumsal bağlılığın geniş yelpazesi altındadır (Hawkins, 1998: 11-12).

Brown (2003), duygusal bağlılığın örgütsel bağlılıkta önemli bir ölçüm olarak görüldüğünü vurgulayarak duygusal bağlılığın önemine dikkat çekmektedir. Meyer ve Allen (1990:1-18)'ye göre güçlü duygusal bağlılığı olanlar, devamlılık ve ilkesel bağlılığı yüksek olanlardan daha fazla performans sergilerler ve örgüte daha anlamlı katkıda bulunurlar (Brown, 2003: 41). Aynı araştırmacılar, yüksek duygusal bağlılığı olan kişilerin işyerinde kalma eğiliminde olduklarını ve bunu gerçekten istedikleri için yaptıklarını belirtmektedirler.

Bu boyutun temelini Porter'in "Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu" yaklaşımı oluşturur. Porter, örgütsel bağlılıkla ilgili birtakım çalışmalar yapmış ve neticesinde örgütsel bağlılığın üç unsurun sonucu olduğunu belirtmiştir (Iverson, 2; Porters, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604): Bunlar:

- 1) Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü
- 2) Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği
- 3) Organizasyonda kalmaya devam etme isteğidir (Greenberg ve Baron, 1996).

Ayrıca, Meyer&Allen (1991), örgütsel bağlılığın çok boyutluluk özelliğini ortaya koymak için duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı kullanırken, duygusal bağlılığı, örgütsel bağlılığın daha etkili ölçümü olarak dikkate almışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Meyer&Allen (1997: 11), duygusal bağlılığın yukarıda belirtilen önemine olan desteklerini, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların, daha yüksek

düzye de performans için güdülenebileceklerini ve örgüte, devamlılık ve zorunluluk bağıllığı gösteren işgörenlerden daha anlamlı katkılarda bulunacaklarını açıklarak güçlendirmişlerdir (Brown,2003: 41).

Duygusal bağıllığa etki eden çok sayıda unsur vardır. Bunlar arasında bireysel özellikler, örgütün yapısal özellikleri, işle ilgili özellikler ve iş deneyimi sayılabilir. Meyer&Allen en güçlü ve istikrarlı ilişkilerin iş deneyimi ile elde edildiğine işaret etmişlerdir. Beklentileri ile örgütteki iş deneyimleri uyum gösteren ve temel ihtiyaçları karşılanan işgörenler örgüte iş deneyimleri daha az tatminkar olanlardan daha fazla duygusal bağıllık gösterme eğilimindedirler (Şimşek, 2002).

### **2.2.2. Devamlılık Bağıllığı**

Örgüte bağıllığın diğ er bir ögesi ise örgütten ayrılmanın sonucunda ortaya çıkacak olan maliyetlerle ilgilidir. Bu yaklaşımı benimseyen yazarlara göre duygu, bağıllığın kavramsallaştırılmasında az bir rol oynar. Buna karşılık, belirli bir faaliyetin devam ettirilmesiyle ilgili olarak ortaya çıkacak maliyetlerin farkına varma sonucu o faaliyeti devam ettirme eğilimi olarak görülebilir (Çırpan, 1999).

İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşamında bir takım değışiklikler olur. Kendi gereksinimleri doğ rultusunda elde ettiği kazançlara göre birey yatırım ve harcamalarda bulunur. Sahip olduğu maddi statü ve değıerlere göre kendine özel bir yaşam standardı oluşturur. Bu yaşam standardını sürdürebilmesi için işine devam zorunluluğı hisseder. Aksi taktirde bu işi sayesinde elde ettiği ev, otomobil gibi maddi kazançların yanı sıra zaman içerisinde kazandığı statünün de yitirilme olasılığı ortaya çıkmaktadır (Kamer, 2001).

Devamlılık bağıllığı örgütten ayrılmaya bağlı olan kayıpların farkında olmaya işaret eder. Örgütle öncelikli ilişkisi devamlılık bağıllığına dayanan çalışanlar örgütte kalırlar çünkü buna gereksinim duyarlar (Meyer ve Allen, 1991).

Bu bağıllık, işgörenler yatırım yaptıkça veya yan kazançlar (side bets) elde ettikçe artmaktadır. Çünkü bunlar örgütten ayrılma durumunda kaybedilecektir. İş seçeneklerinin sınırlı olma durumunda da bu tür bir bağıllık gelişecektir (Şimşek, 2002).

### **2.2.3. Normatif Bağıllık**

Normatif bağıllık, örgütte kalmak için hissedilen zorunluluk duygusunu belirtir. Yüksek zorunluluk bağıllığı olan çalışanlar, örgütte kalmak zorunda olduklarını hissederler (Meyer ve Allen, 1990: 1-18).

Şimşek, Meyer&Allen'in bireyin örgütle olan ilişkisini daha iyi anlamak için yukarıda belirtilen üç formun da dikkate alınması gerektiğini ileri sürdüklerini vurgulamaktadır. Bunun sonucunda bu araştırmacılar üç ögeli bir örgütsel bağıllık modeli geliştirmişlerdir. Bu modele göre, işgörenler bu üç tür bağıllığın değişik düzeylerini yaşarlar. Meyer,&Allen her bir ögenin farklı deneyimler sonucu ayrı şekilde geliştiğini ve işle ilgili davranış üzerinde farklı etkiler yaptığını varsayımlardır (Şimşek, 2002).

Normsal bağıllık yaklaşımında bazı varsayımlar yer almaktadır. Buna göre, bireyin deneyimlerinin, öncelikle aile ve toplumsal sosyalizasyon olmak üzere, organizasyon içindeki sosyalizasyonunun da bireyin örgütsel bağıllığa ilişkin normlarını etkileyeceği öne sürülmektedir. Bu durumda, önceki çalışanlara ilişkin bağıllık normlarının veya bireyin içinde bulunduğu toplumlara ilişkin normların çalışanların bağıllığını etkileyeceği öne sürülmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, uzun süredir

o kurumda çalışan ve kuruma bağlılık gösteren çalışanların önemi daha da artmaktadır (Ailen ve Meyer, 1990: 1-3).

Allen ve Meyer (1990: 18) çok sayıda araştırmacının normsal bağlılığı, örgütsel bağlılık kavramı kapsamında değerlendirmedini ifade ederek, bu kişisel normları yalnızca örgütsel bağlılık kavramına katkıda bulunan kıstaslar olarak, "içselleştirilmiş ahlaki gereklilikler" şeklinde tanımladıklarını belirtmektedir. Buna karşın, Allen ve Meyer (1990) kendi çalışmalarında, Weiner ve Vardi'nin (1980) çalışmalarında olduğu üzere, normsal bağlılık kavramını örgütsel bağlılık kavramı dışında bir kriter olarak değil, örgütsel bağlılık bütünü içinde bir alt boyut olarak incelemektedir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılık konusunun anlaşılmasında ele alınması gereken diğer bir husus ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Yılmaz, 2003).

Bir çalışanın işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığın nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Geraid Salancik örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayırmaktadır (Northcraft ve Neaie, 1990). Bunlar: görünürlük (visibility), açıklık (explicitness), davranışların geriye döndürülemezliği (irreversibility) ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade (volition) faktörleridir (Northcraft ve Neaie, 1990).

#### **2.3.1. Görünürlük (Visibility)**

Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır. Eğer çalışanlar örgütün

bir parçası ve ortağı ise, örgütü ve hedefleri desteklerler. Bu nedenle birçok örgüt görünürlük faktörünü, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için kullanmaktadırlar. Örneğin, işe yeni giren kişinin katılımından herkesin haberdar edilmesi, bu düşüncenin ürünüdür. Sonuç olarak çalışanların örgütte varlığı, başarılan ve örgüte katkılan ne kadar görünür ise örgütsel bağlılığa katkı o kadar artar (Northcraft ve Neaie, 1990).

### **2.3.2. Açıklık (Expilicitness)**

Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur. Açıklık, kişinin davranışını inkâr edemeyeceği orandır. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır. Bunlar davranışın gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliğidir. Bir davranış gözlemlenemediği halde, bu davranıştan anlam çıkartıldığı zaman daha az açıktır. Anlaşılabilirlik ise kişilerin algısına bağlıdır ve 'bence', 'sanırım' gibi ifade edilir(Northcraft ve Neaie, 1990).

### **2.3.3. Geriye Döndürülemezlik (Irreversibilitiy)**

Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcılığı, iptal edilemezliğidir, Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlarından vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir. Bu şekilde, geriye döndürülemezlik ile bağlılık pekiştirilebilir. Bazı şirketlerde sadece o işyerlerinde iş yarayacak özel beceri eğitimi verilebilir, bu da çalışanın o şirkete bağlılığını artırabilmektedir (Northcraft ve Neaie, 1990). Bunların dışında çalışanların örgüte bağlılık algısını güçlendirmek için çocukların eğitim masraflarının ve ev kirasının karşılanması gibi aile ile ilgili faktörler de aynı amaç için kullanılabilir. Buna çalışanın örgüt içinde önemini artıracak, kişiler arası iyi ilişkiler kurabileceği projelerde görevlendirilmesi de eklenebilir.

Bütün bu çabalar örgüt, çalışan ilişkisini iyileştirirken ve çalışanın ayrılması durumunda ona çok pahalıya mal olacağını ifade eder. Çünkü örgütteki pozisyonunun geri döndürülemezliği, çalışanın o örgüt için özel becerilerle donanmış olmasından kaynaklanır. Bu nedenle genel beceriler edindirecek eğitimler yerine örgüte has özel becerileri geliştiren eğitimlerden geçen çalışan işten ayrıldığında başka bir örgütte aynı pozisyonunu geri döndüremez (Northcraft ve Neaie, 1990).

Sonuç olarak çalışanın psikolojik kontratı ile onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan bir pozisyondan vazgeçerek işini terk etmesi düşük bir olasılık haline gelebilir. Çünkü belirli bir pozisyona olan bağlılık, örgüte olan bağlılığı da artırabilmektedir.

#### **2.3.4. İrade (Volition)**

Örgütsel bağlılıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir.

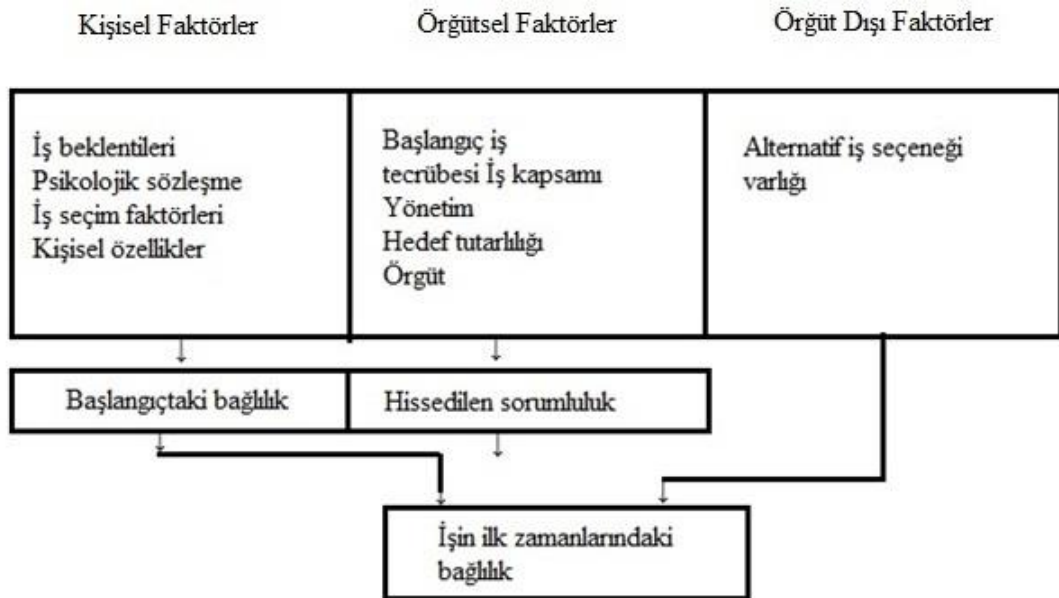
İrade gözlemlenebilir kişisel sorumluluktur ve kişileri davranışlarına bağlayan dördüncü faktördür. İrade olmaksızın davranışlara bağımlılık olamaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek iradenin göstergesidir. İnsanları davranışlarından soyutlayamayız. Bunu yapmak insanların kendi davranışlarını beğenmemesi demektir. Bazı hoş olmayan sonuçlar doğurduğunda davranışları reddetmemiz bu nedenledir. Bu durumda kişi davranış ya da sonuçtaki sorumluluğu kabul etmek istemez. Örneğin, son gününde ödevini yetiştiremeyen bir öğrenci, bu sonucun kendi iradesi dışında ortaya çıktığını ve sorumluluğun kendisinde olmadığını ifade etmeye çalışır.



Sonuç olarak çalışan davranışlarında bireysel sorumluluğunu zenginleştirmek, göreve ve örgüte bağlılığı oluşturur ve sürekli kılar. Kendi işini çalışana planlatmak onun bireysel sorumluluğunu ve örgütsel bağlılığını artırabilmektedir. Karar mekanizmasına katılma da, karar verme ve problem çözme konusunda sorumluluğu artıracığından karar ya da sonuca bağlılığı artırabilmektedir (Northcraft ve Neaie, 1990).

Sonuç olarak görünürlük, açıklık, geri döndürülemezlik ve irade, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık, çalışanların kendi tutum ve beklentilerini örgütteki durumlara göre ayarlaması açısından çok önemlidir.

Örgütsel bağlılığı artırmak devam eden bir süreçtir. Bu süreç içinde en önemli aşama işe giriş ve uyum süresidir. Mowday, Porter ve Steers başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu söylemektedirler (Mowday, Porter ve Steers, 1990: 471). Bu faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç grupta toplanabilir.



**Şekil 4. Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri**  
Kaynak: Gregory, 1990:471.

İşe başlarken örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin dışında örgütsel üyeliğin devamı sırasında ortaya çıkan başka faktörler de bulunmaktadır.

### **2.3.5. Kişisel Faktörler**

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar.

Bu ilk bağlılık süreci kendini pekiştirme döngüsü olabilir ve bağlılık fazladan çabayı, fazla çaba da örgütsel bağlılığı artırır (Northcraft ve Neale, 1990).

#### **2.3.5.1. İş beklentileri**

Bir üye çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Örgütün ve işin bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırır. İyi tanımlanmış bir görev ve örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin eşgüdüm içinde olması bu artışta önemli rol oynar.

#### **2.3.5.2. Psikolojik Sözleşme**

İşgücü pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir (Kalleberg ve Reve, 1992: 9).

### 2.3.5.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklılıklar yaratabilir. Örneğin yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesindeki farklılıklar örgütte elde edilecek ayrıcalıklar ile örgütsel gücün göstergeleri olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi örgütsel bağlılıkta farklılıklar yaratabilmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992: 379-387). Çünkü, örgütteki yan haklar, statü ve diğer krediler arttıkça örgütsel bağlılık da artar (Meyer ve Allen, 1984).

İşgücü pazarında düşük statüsü olan işe sahip olanlar, kadınlar ve eğitimi düşük çalışanların alternatif iş imkânları daha az olduğu için, mevcut işlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür. Bu sadakat ya da pasif bağlılık olarak nitelenir. Bu faktörler sadakat ve örgütsel bağlılık boyutlarını ayırt etmek için önemlidir. Çünkü daha genç, daha az eğitilmiş, daha çok çocuklu ve çoğunlukla mavi yakalı çalışanlarda sadakat (pasif bağlılık) daha çok gözlemlenirken, daha yaşlı, erkek, daha eğitilmiş, profesyonel ve beyaz yakalı, kıdemli çalışanlarda aktif örgütsel bağlılık gözlemlenmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992).

Sadece cinsiyet değişkeni söz konusu olduğunda ise mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Beyaz yakalı profesyonellerde ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu gözlemlenmektedir (Cohm, 1992: 539-554).

Medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu gözlemlenirken, mavi ve beyaz yakalılar arasında çocuk sayısı önemli bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, kıdem, cinsiyet, çocuk sayısı gibi değişkenler daha çok düşük seviyede çalışanlar ve mavi yakalı çalışanlar için etkilidir. Çünkü onlar için örgüte bağlılık önemlidir. Üst seviyede çalışan profesyoneller ve beyaz yakalılar için ise örgüte

bağlılıktan çok mesleğe bağlılık önem kazanmaktadır. Beyaz yakalılar için beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılığın odak noktası olmaktadır. Bu kişilerde örgütsel bağlılığı düşüren ise rol çatışması, rol belirsizliği, merkezi örgütsel yapı, örgüt içi iletişim bozukluğu, etkisiz liderlik, olumsuz iş tecrübesi gibi işe ve örgüte bağlı özelliklerdir (Cohen, 1992: 539-554).

### **2.3.6. Örgütsel Faktörler**

İşin kapsamı, işin geribildirimi, otonomisi, iddialı ve önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması işle ilgili örgütsel faktörleri oluşturur. Ayrıca, yönetim, karar sürecine katılmak, iş grupları, örgütsel ödüller ve hedefler ile çalışanlara verilen önemi göstermesi nedeniyle ortaklık gibi örgüt özellikleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990).

#### **2.3.6.1. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen ise işin nasıl organize edildiği, yönetildiği, değerlendirildiği ve ödüllendirildiğidir. İşteki teşvikler bu nedenle örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir (Kalleberg ve Reve, 1992: 9).

Bir çalışan örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir çalışan, büyük ödüller elde edebilecekse, örgütsel bağlılık kuvvetlenebilmektedir (Cohen, 1992: 539-554).

### 2.3.6.2. İşin Kapsamı

İşin kapsamı ve yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. Bu görüş örgütsel bağlılığın ilk incelenmeye başlandığı yıllardan itibaren geçerliliğini korumuştur. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise (kapıcılar vb.) örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe az bağlılık duyar (Cohen, 1992: 539-554).

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Fakat yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Üst seviyede çalışan profesyoneller için otonomi, rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir etken olarak araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

Profesyoneller için örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkisi olan diğer bir özellikte gelirdir. Bu da profesyonellerin dahili tip ödüllendirmeler kadar harici ödüllendirmeye de önem verdiğini göstermektedir. Profesyonellerin önem verdiği diğer bir örgütsel özellik ise örgütsel iletişimdir (Cohen, 1992: 539-554).

Örgütsel bağlılık işin kapsamı ile ilgili bazı iş yapısı durumlarına göre de değişmektedir. Örneğin, yöneticilerin diğer yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkileri, onların örgüte bağlılığını etkilemektedir. Astlarından ve diğer yöneticilerden destek, bilgi alabilen ve diğer örgütsel kaynaklardan da yararlanabilen yöneticiler bundan olumlu etkilenmektedir ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı incelerken işin kapsamı ve yapısı önemlidir. Çünkü beyaz ve mavi yakalı, profesyonel, hatta beyaz yakalılar daha alt gruplara bölerek değerli bilgiler edinebiliriz.

### 2.3.6.3. Yönetim

Örgütün hayatta kalabilmesi için örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. Güçlü bir örgüt oluşturmak için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanlarının örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir.

Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaşlık grubu algısından daha çok etkilendiğini ifade etmektedir.

Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu tarz yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır (Cohen, 1992: 539-554). Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır. Ancak, yakın kontrol ve rehberliğin ise örgütsel bağlılığı azaltmadığı ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı artırmak için yapılacak çalışmalarda insanların geliştirilmesi gereken kaynaklar olarak ele alındığı yönetim tarzı tavsiye edilebilir. Örgüt sosyal atmosferini geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuç vermektedir. Bunun aksi olarak, katı kontrol mekanizmalarını artırmak, otonomiye azaltmak çalışanların örgüte bağlılık duygusunu zedeleyerek azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların düşüncelerini ve beklentilerini olarak oluşturulacak esnek kontrol mekanizmaları kurularak çalışan faaliyetleri denetlenebilir. Bu da yönetimin yapısı ve tarzına bağlıdır. Kurum kültürünü büyük oranda etkileyen faktör yönetim tarzıdır. Çünkü kurum kültürünü oluşturan yazılmamış

kurallar, değer ve amaçları oluşturan yönetim tarzıdır. Örgüt kültürüne uymak demek, bu yazılmamış kural, örgütsel değer ve amaçlara uyum sağlamak olduğuna göre, örgütsel dinamiği belirleyen aslında yönetim tarzıdır. Yönetimin esnekliği ve uyum yeteneği çalışanların dahili ödüle kavuşması için en uygun stratejidir (Witt, 1993: 19).

#### 2.3.6.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılıği etkileyen örgütsel adalet; yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkilidir. Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı da bu açıdan örgütsel bağlılıği direkt etkilemektedir (Witt, 1993: 19). Örneğin, işe başlangıç aşamasında verilen iddiasız görevler işe bağlılıği ve dolayısıyla örgüte bağlılıği olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir. Birincisi, dağıtıcı adalet (Distributive justice) alışanların örneğin ücretle ilgili olarak, aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığını gösterir. İkincisi; yöntemsel adalet (Procedural justice) cret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637). Sonuç olarak, dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adaletin adil algılanması örgütsel bağlılık ve astların amirleri adil değerlendirmesi gibi iki örgütsel çıktı sağlamaktadır. Yöntemsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan amir arasındaki güveni gösterdiği için örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılıği etkileyen önemli bir değişken çalışanın elde ettiği kişisel çıktılardan çok, örgütün yöntemsel adaletidir. Çünkü örgütün çalışana adil davranma kapasitesini yöntemleri gösterir. Bu yöntemler doğru ise creti düşük olsa bile çalışan rgt olumlu algılayacaktır.

#### 2.3.6.5. Örgütsel Kültür

Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktörlerdir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önemli bir görevdir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

#### 2.3.6.6. Takım Çalışması

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Aksine, takım üyeliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Çünkü otonom çalışma grupları ve takımlar içinde çalışanların iş tatminleri yükselmektedir (Becker ve Billings, 1993: 177-189). Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının üst yönetim, örgüt, amir ve iş arkadaşlarına karşı bağlılıklarının da arttığı belirtilmektedir. Yan otonom takımlarda ise üst yönetime ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirme daha çok beklenebilir.

Bir takımın verdiği kararların kalitesi ne kadar işbirliği ile alındığına bağlıdır. Bu işbirliği karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılık, örgütsel bağlılığı da olumlu etkilemektedir. Bireysel açıdan incelendiğinde de çalışanların karar sürecine katılması onlara karar vericiler ya da liderler tarafından değer verildiğinin göstergesi olarak algılanması ve örgüt içindeki statüsünü güçlendirmesi sonucunu yaratmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 61).

#### 2.3.6.7. Devlet ve Özel Sektör

Devlet ve Özel sektör çalışanları arasında yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın özel sektörde daha yüksek olduğu yönündedir. Bunun nedeni yönetim tarzı



sonucunda katılım eksikliği ve merkezîyetçilik olabilir (Zeffane, 1994: 981). Bu nedenle çalışılan sektör de örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

### **2.3.7. Örgüt Dışı Faktörler**

#### **2.3.7.1. Alternatif İş İmkânı**

İşe başlama karar verildikten sonra örgütsel bağlılığı artıran en önemli örgütsel olmayan faktör, alternatif iş imkânıdır. Bir araştırmaya göre, MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıklar artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler.

Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz. Bu durumda eğitim işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir (Leong, Fumham, and Cooper, 1996: 1345-1361). Bu nedenle, alternatif iş imkânı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.

#### **2.3.7.2. Profesyonellik**

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem

mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgüte bağlılıkları artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir.

Profesyonellerde karşılaşılan bu çelişki mesleki beklentilerin ve değerlerin örgütsel uygulamalarla bütünleştirilmesi ve bir mesleki-örgütsel bağlılık sağlanması ile giderilebilir. Böylece profesyonellerin örgütten ayrılması ve devamsızlık gibi iş davranışlarının önüne geçilebilir (Aryee, Wyatt ve Min, 1990: 547). ABD’de avukatlık firmaları profesyonel kariyer fırsatları, otonomi ve meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi gibi uygulamalarla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yükseltebilmektedirler.

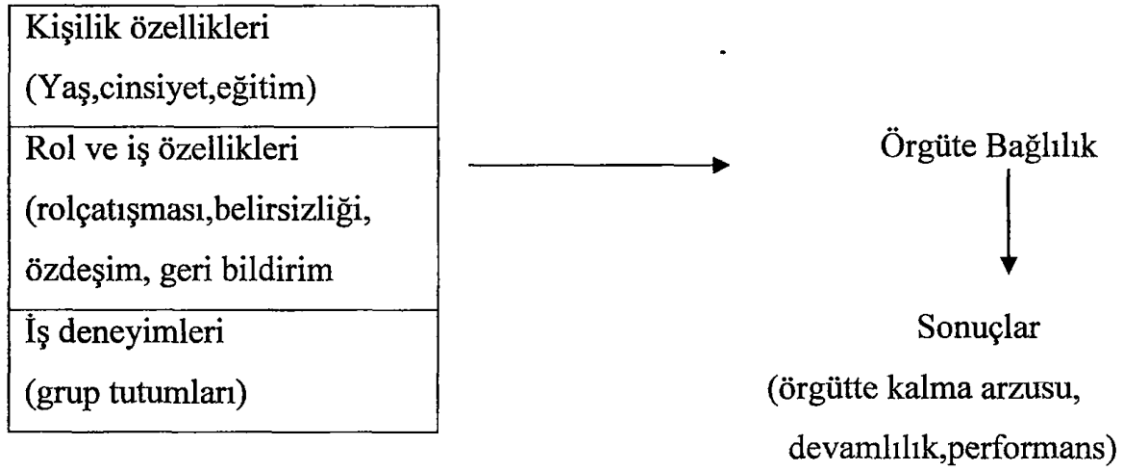
## **2.4. ÖRGÜTE BAĞLILIK MODELLERİ**

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan kavramsal çalışmaların çoğunda yaygın olarak kullanılan tema mübadele (Exchange) misyonudur. Bireyler bazı temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere birtakım yetenek ve potansiyellerini karşılayabilecekleri bir işte çalışmak beklentisi ile örgüte gelirler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı müddetçe örgütsel bağlılık sürer. Ancak bireylerin beklentilerini karşılayamazsa, örneğin birey yeteneklerini kullanamaz, kendince çok basit, zihinsel düzeyinin çok altında işlerle uğraşmak zorunda kalır yada temel ihtiyaçlarını karşılayamazsa bağlılığı giderek azalır. Bu şekliyle örgütsel bağlılık hem örgüt için hem de birey için önemlidir. Bir yanda örgütün amaçlarını gerçekleştirme başarısı yükselirken, diğer yanda birey hem ihtiyaçlarının karşılamakta hem de birtakım yeteneklerini kullanarak doyuma ulaşmaktadır (Özden, 1997).

### 2.4.1. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli

Bu modele göre bağlılık kişisel özelliklerden çok örgütsel yaşamın sundukları ile bağlantılıdır. Steers yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş özelliklerinin örgüte bağlılıkla olan ilişkisini, kişisel veya işin özelliklerinden daha yakın bulmuştur. Örgüte bağlılığı etkileyen bir başka faktörün yapısal özellik olduğuna değinmiştir. Yapısal özellikler, biçimsellik ve işlerin birbirine olan bağımlılığını içermektedir (Ceylan, 2002).

Bu modele göre bireyler örgüte bazı istek ve sahip oldukları beceriler ile gelirler ve iş ortamında yeteneklerini kullanmayı beklerler. Eğer örgüt bu beklentileri karşılırsa, elemanın örgüte bağlanma olasılığı artacaktır. Eğer örgüt bireye anlamlı ve işi ilginç kılacak görevler veremezse elemanın örgüte olan bağlılığı azalacaktır.



Şekil 5. Steers'in Örgüte Bağlılık Modeli

Kaynak: Baransel, 1996: 50.

### 2.4.2. De Cotiis ve Summers Örgüte Bağlılık Modeli

Araştırmacılar örgüte bağlılığı oluşturan unsurları iki gruba ayırmışlardır. Bunlar kişisel ve durumsal özelliklerdir.

Durumsal özellikler, örgüt yapısı, insan kaynakları süreçlerini ve örgüt iklimini içerir. Örgütsel süreçler; liderlik tarzlarını, iletişimi, karar verme, kadrolaşma ve ücretlendirmeyi içermektedir. Örgütün bu süreçlere yaklaşımı örgüte bağlılıkla ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre örgüte bağlılıkta birincil kaynak örgüt içinde yaşananlar, deneyimlerdir. Çalışanların kişisel özellikleri ve deneyimleri, bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Özellikle çalışanların algıladıkları insan kaynaklarına ilişkin süreçler hem bağlılığı hem de örgütsel iklimi doğrudan etkiler (Baransel, 1996: 45).

### 2.4.3. Örgüte Bağlılıkta Süreç Modeli

Örgütsel bağlılık süreci örgütsel bağlılığın aşamaları ve bu aşamalarda bağlılığın hangi faktörlerden etkilendiğinin bilinmesi açısından önem taşımaktadır. Bu faktörler bilindiği takdirde bireyin organizasyona girişinden itibaren, kişinin örgüte bağlılığının sağlanması açısından önemli adımlar atılabilir (Yılmaz, 2003).

Mowday, örgütsel bağlılık süreci için bir model geliştirmiştir. Bu modele göre bağlılık süreci üç temel aşamayı içermektedir.

- 1) İşe Giriş Öncesi
- 2) İşin İlk Zamanları (Başlangıç Safhası)
- 3) Orta ve Daha Sonraki Kariyer Aşamaları (Yıldız, 1993: 61).

**İşe Giriş Öncesi Aşaması:** Birey işe başlamadan önce örgüt hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgiler ışığında örgütten bazı beklentiler geliştirmektedir (Baransel, 1996). Her bir çalışanın farklı seviyelerde organizasyona bağlılık yönünde eğilimi vardır. Kişisel özellikler, işle ilgili beklentiler, o işi seçme nedeni bu aşamadaki bağlılık sürecini etkiler (Yılmaz, 2003).

**İşin İlk Zamanları (Başlangıç Safhası):** Bu safha işin ilk birkaç haftasını içerir. Bu safha bir sosyalizasyon safhasıdır ve kişinin bundan sonraki iş tutumlarının biçimlenmesi için çok önemli bir safhadır. Bu safhada iş tecrübeleri, ücret sistemleri, örgütsel faktörler, çalışanın hissettiği sorumluluğu etkiler ve hissedilen sorumluluk da bağlılığı etkiler. Bu safhada alternatif iş olanaklarının varlığı bağlılığı etkiler.

**Orta ve Daha Sonraki Kariyer Aşamaları:** Bu safha araştırmacılar tarafından ihmal edilen bir alandır. Yatırımlar yada side-bets bu safhada etkin faktörlerdir (Yıldız, 1993:61). Elemanın örgüte karşı geliştirdiği olumlu tutumlar onun diğer iş olanaklarını reddetmesi ile anlaşılmaktadır (Baransel, 1993).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kısaca sadakat olarak tanımlanan, örgütle ilgili tutumsal ve davranışsal tepkiler çeşitlerini kapsar (Zeffare, 1994: 981). Örgütsel bağlılığın örgütün ayrıca kontrol edebileceği algılanan örgütsel destek, (Hutchinson, Valentina, ve Kirkner 1998: 171-182).iş tatmini ve iş fırsatları ile (Fullagar ve Barling, 1991; Cohen, 1999; Fukavi ve Larson, 1984).güçlü bir bağlantısı vardır (Mandy, Bassirk, ve Jansen, 2003).

Örgütsel bağlılığın ortaya konan muhtemel sonuçları aşağıdaki başlıklar halinde açıklanacaktır.

#### 3.1. BAĞLILIK VE İŞ BAŞARIMI

Gerçekleştirilen araştırmalarda iş başarısı ile bağlılık arasında zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu şekilde zayıf bir ilişkinin iki sebebi olduğu ileri sürülmüştür. Birincisi; iş başarısı, işgörenlerin motivasyon düzeyi, rol belirginliği ve yeteneklerine dayanmaktadır. Bağlılık gibi tutumların, iş başarısının yalnızca bir yönünü etkilemesi düşünülebilir. Bu nedenle bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki beklenmemelidir. Buna karşın örgütsel bağlılığın, çalışanların işe gösterecekleri çaba düzeyini arttıracığı ve böylece başarıyı az da olsa etkileyeceğini söylemek mümkündür (Çırpan, 1999: 34).

#### 3.2. BAĞLILIK İLE İŞE DEVAMSIZLIK VE GEÇ GELME

İşten ayrılmanın yanı sıra, işe devamsızlık da örgütsel bağlılığın bir diğer sonucudur. Aynı şekilde örgütsel bağlılık arttıkça işe devamsızlık azalmakta ve çalışan işine daha çok sahip çıkarak iyi işler yapmak için işletmeye katkıda bulunmaktadır (Ceylan, 2002).

İşe gelmeme maliyeti fazla olan bir konudur. Çünkü bu azalan verimlilikle sonuçlanacaktır. Eğer düşük bağlılık gösteren işgörenler kendi yaptıkları işle örgütün kazancı arasında bağlantı görmezlerse verimsizlikle sonuçlanacaktır. Yüksek işgücü devri ve devamsızlık problemlerini çözmek için bu iki değişkenin analiz edilmesi ve bağlılığı ve iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi önemlidir.

Sonuç olarak örgüte bağlılığın olumlu bir tutum olduğu düşünülürse, bağlılığı yüksek olan bireylerin bu paralelde işe zamanında gelme ve devam konusunda olumlu davranışlar sergileyeceğini söylemek mümkündür (Şimşek, 1995).

### **3.3. BAĞLILIK VE PERFORMANS**

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir başka önemli boyut da çalışanın performansıdır. Örgüte bağlılığı yüksek bir çalışan, işinde gösterdiği performans açısından da yüksek sonuçlar ortaya koyacaktır. Örgüte bağlı çalışan işini ve çalıştığı işletmeyi benimseyerek yaptığı işlerde her zaman başarıyı hedefler ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha yüksektir (Ceylan, 2002). Bu yüzden örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların örgüte ve üretime katılmaları da o denli yüksek olacaktır. Bunun yanında bu kişiler örgüt faydasına olarak daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünce üretirler.

Ancak, Vatansever (1994), örgütsel bağlılık ile performans ya da verimlilik arasındaki ilişkinin farklı biçimlerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Yapılan araştırmalar, sadece duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun dışında örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkiyi etkileyen daha çok, ailevi mecburiyetler ve ekonomik şartlar gibi değişkenlerdir (Kantav, 1998).

Yukarıda belirtilen ilişkilere göre değerlendirilecek olursa, iş performansı açısından oluşması istenen bağlılık türü, işletme değerleri ile kişinin değerlerinin örtüşmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Kişi eğer işletme değerlerini

benimserse, o zaman örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü çabada bulunma isteği göstermektedir. Bunun dışında kalan bağlılık türleri, kişinin işini kaybetmesi korkusu, mevcut pozisyonunu geri döndürememe korkusu gibi sebeplerden oluşmaktadır. Bu nedenle örgüte bu şekilde bağlı olan kişilerin üst düzey performans göstermeleri pek kolay değildir (Yılmaz, 2003).

### 3.4. BAĞLILIK VE İŞGÜCÜ DEVRİ

İşgücünün dönüşümünün klasik oransal tanımı, bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış yada giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş-çıkış özdeşli, dönem içinde iş yükü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkarmak için, çıkan personel kadar işe yeniden personel girmesi üzerine kurulmuştur. Örgüte bağlılığı güçlü olanlar işlerinden ayrılmayı istemeyecekler, bu da düşük işgücü dönüşüm oranına sebep olacaktır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995).

Çalışanların örgüte bağlılığı hem bireyler hem de örgütler için olumlu bir faktördür. Çalışanların örgüte bağlı olması örgütte kalıcı ve güvenilir bir iş gücünün olmasını sağlar (Steers, 1977: 22). işi terk etme niyetini kısıtlandırır.

Örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmacı (Koch ve Steers, 1976; Porter ve Ark, 1974; Clegg, 1983). bulgularında, örgütsel bağlılık ile işi terk etme niyeti arasında negatif bir ilişki ortaya koymuştur (Baransel, 1996). Yapılan diğer araştırmalar da örgütsel bağlılık ve çalışan devri arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık arttıkça çalışan devri azalmaktadır (Kozacıoğlu, 2002).



### 3.5. BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Brief ve Motowildo, Prososyal Örgütsel Davranışı “bir organizasyonda çalışanlarca yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya organizasyonun refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Burada Örgütsel Yurttaşlık Davranışının, Prososyal Örgütsel Davranışta görülen ekstra rol davranışının kapsamı içinde olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda Örgütsel Yurttaşlık Davranışı “biçimsel rol” tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, organizasyonun etkinliğini arttırmayı amaçlayan iş görenlerin gösterdikleri davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı olumlu davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ise örgütü istenmeyen ve yıkıcı davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme etkin veya yagın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar tüm organizasyondaki örgüt üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda Örgütsel Yurttaşlık Davranışı kurumun performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır (Çınar, 2001: 2).

Örgütsel yurttaşlık davranışları bir organizasyonun etkin fonksiyon göstermesi bakımından görev alan iş görenlerin üzerinde akılcı davranışlar olarak gözlemlenir. Araştırmalar sonunda ekstra rol davranışlarının kapsamında yer alan davranışlar şu şekilde belirtilmektedir.

- a) Başkalarına yardım etme
- b) Gerekli olmasa da görev üstlenme
- c) Üstleri ile iyi ilişkiler geliştirme
- d) Bireylerin, üstlendiği görevler ile ilgili olarak şikayetçi olmaması

Yukarıda belirtilen unsurlar Örgütsel Yurttaşlık Davranışının örnekleri olarak sınıflandırılmıştır. Organ biçimsel görevin üstünde ya da üzerindeki Organizasyonel Yurttaşlık Davranışının beş unsurunu belirlemiştir. Bunlar:

- 1- Diğerlerini Düşünme -Özgecilik (Altruism)
- 2- İleri Görev Bilinci -Vicdacılık (Conscientiousness)
- 3- Nezaket Tabanlı Bilgilendirme -Nezaket (Courtesy)
- 4- Organizasyonun Gelişimine Destek Verme-Sivil Erdem ( Civic virtue)
- 5- Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportsmanship) (Çınar, 2001).

İş memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda iş memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının derecesi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalarda tutumların bilişsel (inanç) ve duygusal (his) olarak gerçekleştiği zannından yola çıkılarak iş memnuniyeti duygusal ve bilişsel olarak bileşenlere ayrılmıştır. Organ ve Konevsky (1989), mesleki memnuniyetin bilişsel yönünün, gönüllülük ve istekliliği kapsayan duygusal yönden daha güçlü olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Bums ve Collins, 2001).

Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün yararına olacak gönüllü davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyecekleri de belirtilmektedir.

### **3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA**

Çalışanlar işten örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını alamayacaklarına inandıkları zaman ayrılırlar. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilmesi pahalı hale gelir. Bu nedenle çalışma yılı ve yaş örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerdir.

Cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı da örgüte yapılan bu yatırımı etkileyen değişkenlerdir. Çünkü bunlar yatırımdan vazgeçilmesini engelleyen sorumluluklardır.

Alternatif iş imkânı da bu yatırımdan vazgeçmeyi etkileyen diğer bir önemli değişkendir (Bums ve Collins, 2001).

Örgütsel bağlılığın azlığı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili diğer bir açıklama da Farrel ve Rusbult tarafından (1981) yapılmıştır. Bu modele göre işten ayrılma birkaç faktörlü bir fonksiyondur. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif için kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu modele göre alternatif iş örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki içindedir. Yani, alternatif daha kötü bir iş ise bağlılık artırır. Bu modelde çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılmayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlardır. Bu tür yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini artırır. Ancak kaliteli elemanlar yerine alternatif iş seçenekleri kötü ve pasif bağlı olan kalitesiz elemanların örgütte kalmasını sağlar (Bums ve Collins, 2001).

### **3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE STRES**

Örgütsel bağlılık ve iş stresi, demografik özellikler de göz önünde bulundurulduğunda, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olabilmektedir (Leong, Fumham ve Cooper, 1996: 1345-1361). Örgütsel stres maddi ve manevi boyutları çok büyük olan bir olgudur. Stres ve sonuçları arasındaki ilişki ile örgütsel bağlılığı inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Somers, 1995; Tubbs, 1994; araştırmalarıdır.

Stres-sonuç ve örgütsel bağlılık konusundaki karşıt görüş ise Kobasa 1982 ile Mowday ve arkadaşları 1982; tarafından ileri sürülmüştür. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın, çalışanın stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirterek, ait olma duygusunun güven yarattığını ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu söylemişlerdir. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık düştükçe stresin olumsuz etkileri artmaktadır (Leong, Fumham ve Cooper, 1996: 1345-1361).

Begley ve Czajka 1993; bu iddiaları inceleyen bir araştırma yapmış ve örgütsel bağlılığın iş tatminsizliğinden kaynaklanan strese engel olduğunu, stresin örgütsel bağlılığın düşük olduğu zaman işten duyulan memnuniyetsizliği artırdığını belirtmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılık stres-sonuç ilişkisinde yumuşatıcı rol oynamaktadır.

Cooper ve Baglioni, 1988; örgütsel stresin; ruhsal ve fiziksel sağlık şikayetleri, düşük iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi neticelere yol açtığını ortaya koymuşlardır. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, baş edebilme becerisine bağlı olabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi yumuşatma etkisinden çok, stres sonuçlarını direkt etkilemesidir Örgütsel bağlılık sağlık bozukluğunu ve işten ayrılma niyetini olumsuz, iş tatminini ise olumlu etkilemektedir. Örgütsel stres ile baş edebilmede ise; A tipi davranış, sorumluluk alanına sahip olmak, baskı ile baş edebilme stratejilerini bilmek, kişisel demografik özellikler gibi farklı değişkenler rol oynamaktadır. Yazarlara göre örgütsel bağlılık da bu kişisel değişkenlerden birisidir ve çalışanın örgütsel strese karşı koymasını sağlar (Leong, Fumham ve Cooper, 1996: 1345-1361). Sonuç olarak yazarlar, kronik iş stresinin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda aynı derecede güçlü olumsuz sonuçlar doğurmayacağı ifade etmektedirler. Ayrıca, işyerindeki rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği strese neden olmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir.

### **3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ARAŞTIRMALARI**

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, araştırılmaya devam edilen organizasyonel davranış değişkenleridir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki var olan bağlılık literatüründe tartışmaya açıktır.

Literatürde birçok araştırmacı, iş tatmininin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir (Bagoz'zi, 1980; Bartol, 1979; Brown ve Peterson, 1994;

Curry, Wakefield Price ve Mueller, 1986; Decotiis ve Summers 1987; Luthans, Boack ve Taylor, 1987; Mathieu ve Zajor, 1989; Reichers, 1985; Testo, 2001). Bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın iş tatmininin belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir (Bateman ve Strasser, 1984; Wong, Hui ve Law, 1995 ve Koslowsky et al, 1991).

Bazı araştırmacılar ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki ortaya koymalarına rağmen, iki değişken arasında sebep-sonuc ilişkisini bulamamışlardır. Diğer araştırmacılar da bu tür bir ilişki tespit etmişlerdir (Knoop, 1995; Mathieu ve Zajor, 1990; Shore ve Martin, 1989; Meyer, Allen ve Smith (1993). Bu araştırmacılar iş tatmini ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki, devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Williams ve Hazer (1986), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ayırım yapmışlardır. Buna göre iş tatmini, işin kendisine ait yönlerine olan duygusal tepki olarak ifade edilirken, örgütsel bağlılık örgütün bütününe karşı duyulan duygusal bir tepki olarak belirtilmektedir. Araştırmacılar iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve işi terk etme arasındaki ilişkileri incelerken yapısal eşitlik metodunu kullanmışlardır. Sonuc olarak örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında direk bir bağlantı bulmuşlardır. Buna göre iş tatmini, örgütsel bağlılığın belirleyicisidir (Lee, 2000).

Delarey (2003), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu, yüksek iş tatmin düzeyinin, yüksek örgütsel bağlılık düzeyine götüreceğini belirtmektedir (Delarey, 2003).

Brown ve Gaylor (2001), yaptıkları çalışmada yükseköğretimde örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişisel verimlilik ve işteki hâkimiyet arasındaki ilişkileri incelemişlerdir (Brown ve Gaylor, 2003). Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün çalışmalarını göz önünde bulundurarak, iş tatmini ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezim ortaya atmışlardır.

Aynı araştırmada, iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu sulanmıştır. Araştırma 2000-2001 eğitim oğretim yılı güz döneminde üniversitede 106 çalışana uygulanmıştır. Sonuç olarak normatif bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki; yine iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ortaya konmamıştır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, iş tatmininin belirleyicisidir ve bu bulgular Bateman ve Strasser (1984)'n çalışmalarıyla desteklenmektedir.

Batena ve Strasser de örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulamamışlardır. Brown ve Gaylor, iş tatmini ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Buna bağlı olarak, çalışanların niversiteye karşı duygusal bağlılıklarını arttıka örgütte kalmak için daha fazla sorumluluk hissetmektedirler (Brown ve Gaylor, 2001).

Erol (1998) ise yaptığı araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. meklem grubu Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası ve Boğaziçi niversitesi tarafından verilen uzun süreli sertifika programlarına katılan niversite mezunu ve yüksek lisans mezunu çalışanlardan oluşturulmuştur. Araştırmaya 157 kişi katılmış ve katılanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile değişik demografik özellikler karşılaştırılmıştır.

Araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon<sup>68</sup> olarak bulunmuştur. Araştırmacı ayrıca gelir durumunu düşük bulan katılımcıların, işin kendisinden tatminin ve ücret tatmininin gelir durumunu orta, iyi ve çok iyi bulanlardan anlamlı derecede farklı olduğunu tespit etmiştir.

Yine aynı araştırma sonuçlarında, 20-30 arasındaki çalışanlar ile yaşı 40'tan yüksek olan çalışanlar arasında yönetimden tatmin, arkadaşlıktan tatmin ve bütünsel iş tatmininde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, 6-10 yıl arası çalışanlar ile 15

yıldan uzun süredir çalışanlar arasında ücret tatmininde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırmacı son olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları ile cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve işyerinde çalışılan süre gibi demografik değişkenler ile bu iki tutum arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmektedir.

Lee (2000), çalışmasında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmacı iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede pozitif doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu araştırma sonucu iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan (DeConinck & Bachmann (1994) tarafında yapılan önceki araştırmalar tarafından da desteklenmektedir.

Güntekin (2004), araştırmasında Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini arasında 01 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Bağlılığın alt boyutları (Normatif Bağlılık, Duygusal bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı) ile İş Tatmin düzeyleri (içsel, dışsal, genel) arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en güçlü pozitif ilişki örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında bulunmuştur ( $r= 0,375$ ). Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri birlikte artmakta ve azalmaktadır. Diğer taraftan araştırmacı örgütsel bağlılık ile dış tatmin arasında 01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulmuştur ( $r= .0,128$ ). Araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılığın dış tatmin ile olan ilişki düzeyi, iç tatmin ile olan ilişki düzeyinden daha düşüktür. Yine aynı araştırmada, duygusal bağlılık ile iş tatmininin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Araştırmada iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında 01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0, 398$ ).

Diğer taraftan devamlılık bağlılığı da iç tatmin ile 01 düzeyinde ( $r= 0,447$ ) ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı ile dış tatmin arasında 01 düzeyinde anlamlı ilişki vardır ( $r= 0,157$ ) Dış tatmin ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki düzeyi, iç tatmin ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki düzeyinden yüksektir.

Araştırma sonuçlarında iş tatmini bileşenleri ve normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde sonuçlar iş tatmini ile normatif bağlılık arasında 01 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir ( $r= 0,250$ ). Normatif bağlılık ile iç tatmin arasında 01 düzeyinde anlamlı ilişki vardır (Gültekin, 2004: 102-103).

### **3.9. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde;

İş tatmini düşük olan çalışanların iş tatmini yüksek olan çalışanlara göre, örgüte bağlılık düzeylerinin daha düşük çıktığı ve örgütten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde bulunduğu genellemesi yapılmaktadır (Güreşcier, 1999).

Bu genellemenin yanısıra, pek çok araştırmada da bu bulguyla çelişen birtakım sonuçlardan söz edilmektedir. Nitekim Yousef (2001), pek çok araştırmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunduğunu açıklamasına karşın, bu çalışmanın hipotezlerinde de yer aldığı üzere kimi araştırmalarında bazı şartlı değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken:

- İki kavram arasındaki temel farklılıklar ile
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştıran diğer etmenler (şartlı değişkenler) önemli rol oynamaktadır.



Bu sebeple, aşağıda, öncelikle iki kavram arasındaki temel farklılıklar, daha sonra ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştıran etmenler ele alınarak, bu iki konu açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.9.1. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki Farklılıklar Ve Benzerlikler**

İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Mowday, Porter & Steers'e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğerinin çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olması beklenirken, çalışan, firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünölmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (Reed, Kratchman ve Strawser, 1994: 31-58).

### **3.9.2. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştıran Etmenler**

Bir üye örgüte kendi ihtiyaç ve hedeflerini getirir ve örgütle bu ihtiyaçları giderme ve kişisel hedeflere ulaşma konusunda bir takas anlaşması yapar. Örgütün bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırır. Örgütün beklentileri ve çalışanın beklentilerinin uyuşmasındaki denge bu artışta önemli rol oynar. Bu açıdan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kaynaklarının da benzer olduğunu

söyleyebiliriz. Ancak, İş tatmini ve örgütsel bağlılık, terfi olanakları ile işin kendisi söz konusu olduğunda farklı kaynaklara sahiptir. Mevcut iş konumundaki kariyer beklentisi, kariyer seçenekleri işe bağlılığı artırırken, iş tatmininde bir düşüş gözlemlenebilir. Bu nedenle iş tatmini durumsal bir göstergedir, oysa işe bağlılık çalışanın kariyer geleceğini nasıl gördüğüyle daha yüksek ilişkilidir. Çünkü, aynı iş özelliklerine, ancak farklı kariyer beklentilerine sahip çalışanların mevcut işlerini farklı algıladıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların iş tatminsizliği durumunda devamsızlık ve işi bırakma davranışları göstermeleri beklenirken kariyer beklentisi daha çok olanlarda bu davranışlar görülmemektedir. Sonuç olarak, iyi bir kariyer gelişim programı yapmak hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırır demek yanlış bir yargı olmayacaktır (Scrpello ve Vandenberg, 1992: 126-139).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurabiliriz. Bunlar; İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur ya da örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir (Vandenberg ve Lance, 1992: 129-139).

#### **a. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur**

Bu en kabul gören görüşlerden biridir. Mowday ve arkadaşlarının (1982) araştırmasını temel alır. Bu görüşe göre iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişir (Vandenberg ve Lance, 1992: 134).

#### **b. Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur**

Bateman ve Strasser (1984) araştırmasını temel alan bu model örgütsel bağlılığın davranışsal bakış açısını içerir. Bu görüşe göre, kişinin işe girdiği zamanki alternatif iş

seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Eğer cazip alternatif iş seçenekleri olduğu halde örgüte katıldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın yüksek iş tatmini geliştirmesi onun mevcut durumunun anlamlı oluşu ile ilgilidir (Vandenberg ve Lance, 1992: 154).

### **c. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirine Neden Olur**

Model 1 ve 2 nin teorik olarak savunulabilir olması her ikisinin de aynı nedenlerle geçerli olabileceği tezini kuvvetlendirmektedir.

### **d. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur**

Lance (1991) araştırmasını temel alan bu görüşe göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının nedeni benzer faktörlerden etkilenmeleridir. Bu nedenle aralarında ilişki olmayabilir.

Vandenberg ve Lance (1992: 154).tarafından yapılan, bu dört hipotezin test edildiği bir araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğu hipotezi doğrulanmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA “ARAS KARGO ÖRNEĞİ”

#### 4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

##### 4.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada sonuçlandırıcı araştırma yöntemleri uygulanmıştır. Anket uygulaması yapmak için Aras Kargoya bağlı 19 bölge müdürlüğünden biri olan Konya Bölge Müdürlüğü seçilmiştir.

Anketler Aras Kargo'nun danışmanlığını yapan Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından, firma yetkilileri ile karşı karşıya gelerek, belli boyut başlıklar altında kategorize edilen sorular belirlenmiştir, hazırlanan soruların firmaya uygunluğu düşünülerek seçilmiştir ve anketin güvenilirliği SPSS programı ile ölçülmüştür. Güvenilirliği bozan sorular anketten çıkartılarak analizlere dahil edilmemiştir.

Anket formunda çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve mutluluğunu ölçmeye ilişkin 93 soru önermesi bulunmaktadır. Katılımcılar tarafından 5 Likert tipi bir ölçekle (Tamamen Katılmıyorum:1, Tamamen Katılıyorum:5 olacak şekilde) yanıtlanmak üzere hazırlanmış, 1 soru önermesi birden fazla seçenek sunularak oluşturulmuştur.

##### 4.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi

Bu çalışmada, çalışan memnuniyetinin demografik faktörler, ünvan, çalışılan birim, çalışma süresi ve niyet edilen çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Kargo taşımacılığı sektöründe görev yapan Aras Kargonun; Konya bölge müdürlüğü, transfer müdürlüğü, şube ve acentelerde çalışan beyaz yaka (yönetici, uzman, hekim) ve mavi yaka (müşteri hizmetleri, kurye, şoför gibi) olarak adlandırılan çalışanların firmalarına duydukları memnuniyetlerinin anket tekniği kullanılarak ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın önemi ise daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok alanda memnuniyet anketinin yapıldığı ve kargo taşımacılığı sektöründe böyle bir araştırmanın yapılmamış olması araştırmamızın önemli yanlarından birisidir.

Memnuniyet anketlerinin çoğunlukla insan gücü ile gerçekleşen emek yoğun sektörlerde yapılmış olması, kargo taşımacılığı gibi büyük bir kısmı beden gücüne dayalı emek yoğun bir sektör için daha önce akademik alanda Memnuniyet anketinin yapılmamış olması ve kargo taşımacılığı için çalışanlarının memnuniyetlerini artırıcı çözüm önerileri sunulması, çalışmanın önemli yanlarından birisini oluşturmaktadır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Kısıtları**

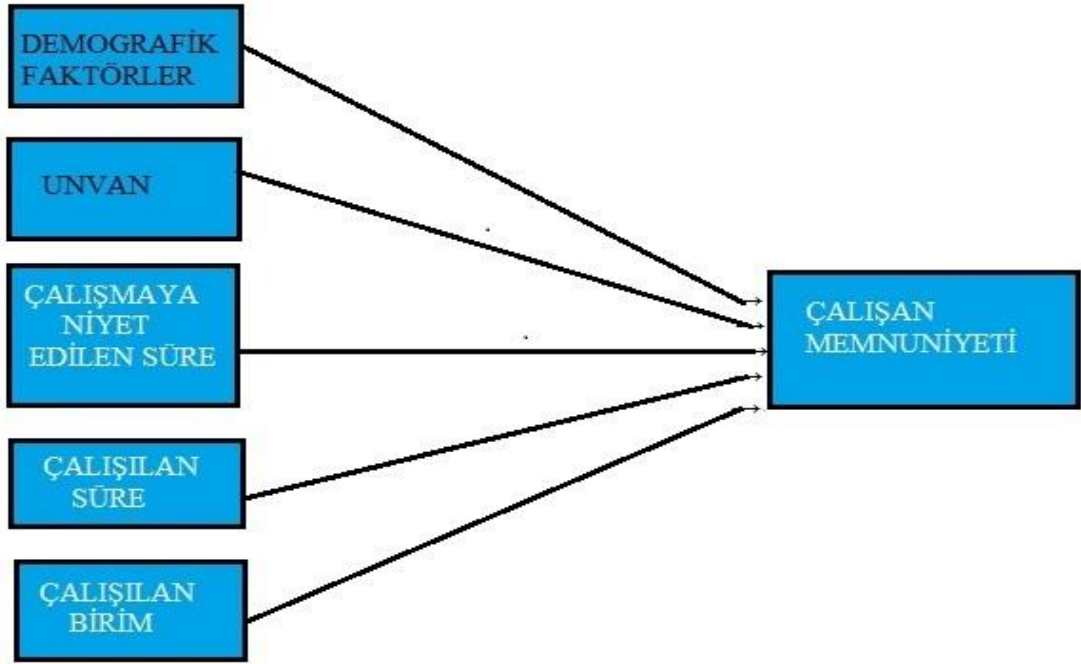
Anket uygulaması, 13000 personeli bulunan Aras Kargonun Genel Müdürlüğünün onayı alınarak Konya Bölge müdürlüğüne bağlı çalışan 492 personel ile yapılmıştır. Anket zaman kısıtı ve bölgesel bir çalışma olması nedeni ile Konya bölgesinde çalışan personel memnuniyetini yüksek derecede ölçmüş ve sınırlı bir çalışma olmuştur.

Araştırma sonuçları, araştırma verilerinin toplanmış olduğu süreç (Haziran 2015 - Eylül 2015) ile kısıtlıdır.

#### **4.1.4. Araştırmanın Modeli**

Çalışma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Karasar'a (2009) göre "ilişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığı veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

Birincil veri elde edilmesi için anket uygulaması yoluna gidilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi Aras Kargo Konya Bölge Müdürlüğü çalışanlarıdır. Araştırma modeli ise çalışan memnuniyetinin demografik faktörler, ünvan, çalışılan birim, çalışma süresi ve niyet edilen çalışma süresine göre çalışan memnuniyetinin farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaya yönelik bir araştırmadır. Araştırma modelini ise aşağıdaki grafikte inceleyebiliriz.



**Araştırmanın Grafikselsel Modeli**

#### **4.1.5. Evren ve Örneklem**

Bu çalışma da Konya bölge müdürlüğüne bağlı tüm birimler ve çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Anılan birimlerde toplam 492 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanların 205 kişisi ile yüz yüze 287 kişisi ile online olmak üzere anket uygulaması yapılmıştır.

Anket uygulaması için tüm personelin en az %80'ine ulaşılmaması hedeflenmiştir. Cevaplanma oranının %88 ile yüksek düzeye sahiptir. Bazı anketler eksik doldurulduğundan ve eksik bilgilere ulaşılmaması mümkün olmadığından kapsam dışı bırakılmıştır. Toplamda 433 geçerli anket formuna ulaşılmıştır. Anket, Aras kargo genel müdürlüğü çalışanlarının memnuniyet düzeylerini ölçmek için hazırlanmış ve daha önce uygulaması yapılmıştır.

#### **4.1.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın verileri hem yüzyüze hem de elektronik postayla anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu orijinalinde üç bölümden meydana gelmiştir ancak üçüncü bölüm, uzun cevaplı düşünce sorularından meydana geldiğinden bu bölüm bizim çalışmamızda uygulanmamıştır.

Çalışmamızda toplam 2 bölüm ve 94 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini içeren sorulardan oluşmuştur. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan birim, görev/unvan çalışma süresi ve niyet edilen çalışma süresi bilgilerini içeren değişkenlerden oluşmuştur. İkinci bölümde ise toplam 94 sorudan oluşan ifadeler yer verilmiştir. Katılımcıların “ hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a kadar memnuniyet düzeyini gösteren 5'li Likert düzeninde hazırlanan maddeleri işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler 1-5 arası puanlandırılarak katılımcıların anket puanı elde edilmiştir. Memnuniyete ait ifadelerin tamamı olumlu olarak hazırlandığından herhangi bir ifade ters olarak değerlendirilmemiştir. Soruların tamamı toplam 13 farklı başlık altında aşağıdaki gibi toplanmıştır;

1. Çalışan bağlılığı
2. Çalışan mutluluğu
3. Eğitim / gelişim/ kariyer
4. Fiziksel çalışma ortamı
5. Bağlı olunan ilk yönetici
6. İş tatmini

7. İş yapış şekilleri
8. İş birliği ve ekip çalışması
9. Kalite ve müşteri odaklılık
10. Kurum içi iletişimi
11. Kurum imajı
12. Ödüllendirme
13. Performans yönetimi

Tamamlanan anketlerin MS Office Excel programında girişı yapılarak veri kümesi oluşturulmuştur.

#### **4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri**

Anket formunda yer alan bilgilere göre  $H_1$  hipotezlerine karşı aşağıdaki alternatif hipotezler oluşturuldu. Hipotezlerin ilk 6 tanesi elde edilen anket puanları ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin düzeyi için kurulmuştur. Her biri için genel memnuniyet düzeyinin yanı sıra alt grup puanları için de hipotezler oluşturulmuştur. Ancak kolaylık olması açısından yalnızca ilk seçenekte verilen hipotezin altına alt grup hipotezleri eklenmiştir.

- a)  $H_1$ : Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi cinsiyet gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

$H_{1A}$ : Çalışan bağlılığı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{1B}$ : Çalışan mutluluğu cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{1C}$ : Eğitim/Gelişim/Kariyer imkanları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

$H_{1D}$ : Fiziksel çalışma ortamı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.



H<sub>1E</sub>: Bağlı olunan ilk yöneticiile ilişkiler cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1F</sub>: İş tatmini cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1G</sub>: İş yapış şekilleri cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1H</sub>: İş birliği ve ekip çalışması cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1I</sub>: Müşteri odaklı çalışma cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1J</sub>: Kurum içi iletişim cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1K</sub>: Ödüllendirme motivasyonu cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1L</sub>: Performans yönetimi cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

- b) H<sub>2</sub>: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- c) H<sub>3</sub>: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılan birim gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- d) H<sub>4</sub>: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi görev unvanı gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- e) H<sub>5</sub>: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılan süre gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- f) H<sub>6</sub>: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılması niyet edilen süre gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- g) H<sub>7</sub>: Katılımcıların eğitim düzeyi ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- h) H<sub>8</sub>: Katılımcıların eğitim düzeyi ile çalışılması niyet edilen süre arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- i) H<sub>9</sub>: Katılımcıların çalışılması niyet edilen süre ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- j)  $H_{10}$ : Katılımcıların genel puanları ile alt başlık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.1.8. Verilerin Analizleri

Çalışmanın analizleri için SPSS 20.0 paket programı kullanıldı. Genel anket puanı ve diğer alt başlıklara ait puanlar hesaplanarak sayısal değişkenler elde edildi. Değişkenlere ait tanımlayıcı ölçüler hesaplandı. Kategorik değişkenlere ait ölçüler frekans ve yüzde oranları şeklinde, sayısal değişkenlere ait ölçüler ise ortalama±st. sapma (medyan, min, maks) şeklinde verildi.

Sayısal değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov yöntemi ile analiz edildi. Genel veya alt başlık puanlarının normal dağılmadığı görüldü. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının 2-3 arasında olması nedeniyle dönüşüm uygulandı. Ancak karekök ve logaritmik dönüşüm sonucunda da normallik şartının sağlanmadığı, her iki durumda da negatif çarpık bir dağılım elde edildiği görüldü. Bu nedenle grup karşılaştırmaları için parametrik olmayan test yöntemleri tercih edildi.

Bağımsız iki grup durumunda Mann-Whitney U testi, çoklu grup karşılaştırmalarında ise Kruskal-Wallis testi tercih edildi.

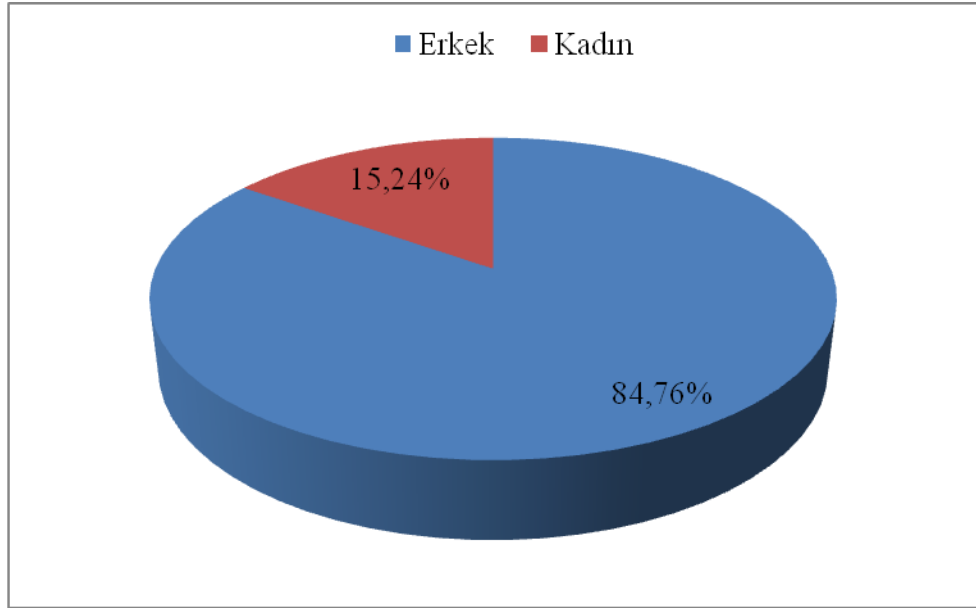
Anlamlı sonuçlara ilişkin ikili karşılaştırmalar yapıldı. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için Monte Carlo düzeltilmiş Exact Ki-Kare analizi kullanıldı.

Sayısal değişkenler arasındaki ilişkinin saptanması için Spearman's Rho korelasyon yöntemi tercih edildi.

Anket uygulamasına ilişkin güvenilirlik analizi yapıldı ve Cronbach's Alpha değeri hesaplandı. Anket sonuçlarının geçerliğinin test edilmesi amacıyla faktör analiz yapıldı. Keiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ve Bartlett's Küresellik testleri uygulandı. Kaiser normalizasyon ile birlikte Varimax döndürme yöntemi ile faktörler elde edildi. Gerek tanımlayıcı ölçüler gerekse analizlere ilişkin sonuçlar tablo halinde sunuldu. Analizlerin tamamında Tip-I hata oranı %5 kabul edilerek hipotezlerin test edilmesinde  $p < 0,05$  değeri istatistiksel olarak anlamlı sayıldı.

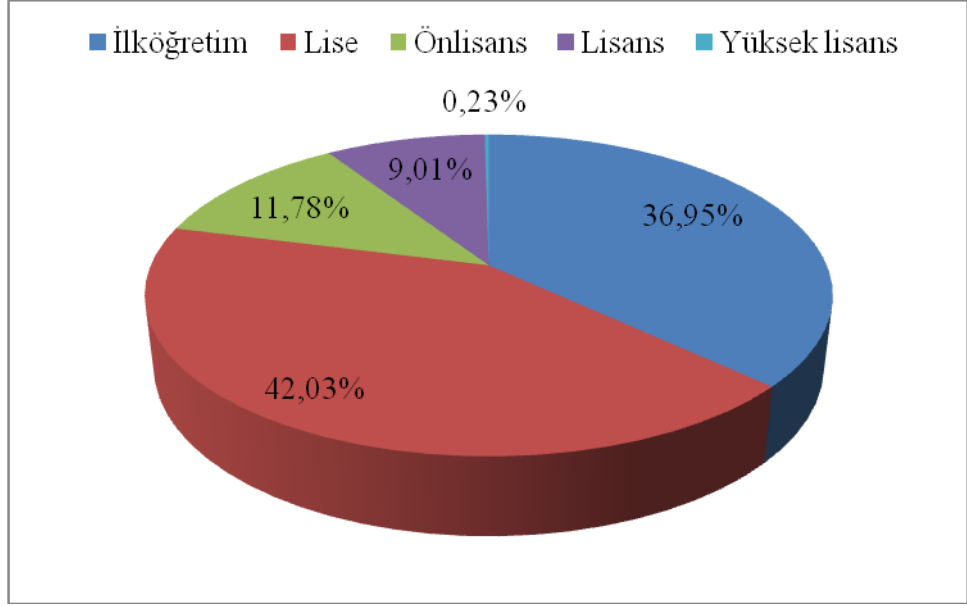
## 4.2. BULGULAR

Anket uygulamasına katılanların yaklaşık %85'i erkek (n=367), geriye kalanlar kadındı (Şekil.6). Eğitim düzeylerine göre incelendiğinde en yüksek oranın lise (%42,03, n=142), sonra sırasıyla ilköğretim (%36,95, n=160), önlisans (%11,78, n=51), lisans (%9,01, n=39) ve yüksek lisans (%0,23, n=1) olduğu görüldü (Şekil.7).

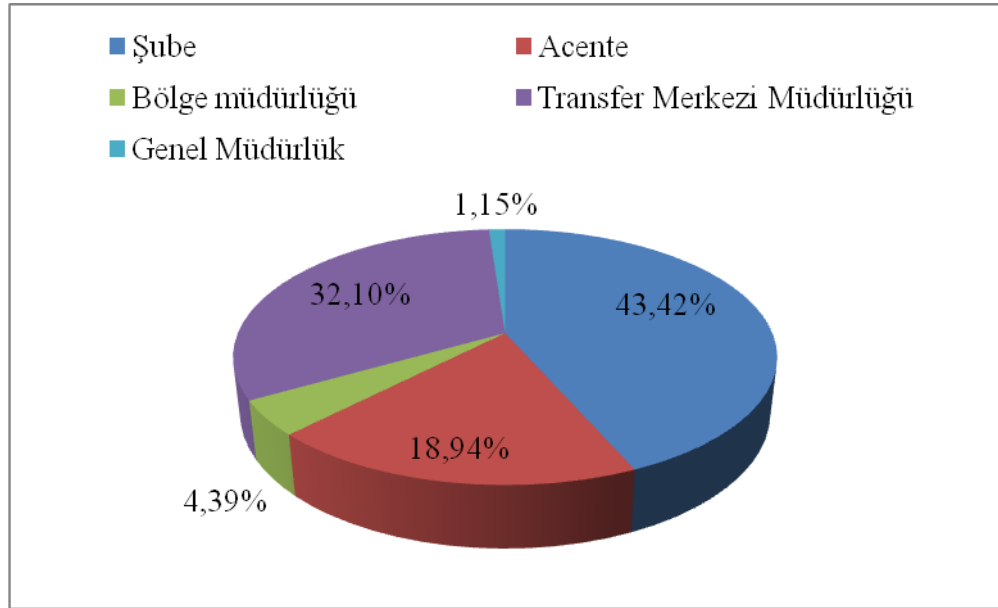


Şekil.6 Katılımcıların cinsiyet oranları

Ankete katılan personelin en yüksek oranda şube çalışanları (%43,42, n=188), en az oranda ise genel müdürlük çalışanları (%1,15, n=5) olurken geriye kalanlar transfer merkezi (%32,10, n=139), acente (%18,94, n=82) ve bölge müdürlüğü (%4,39, n=19) çalışanlarını oluşturmaktaydı (Şekil.8).

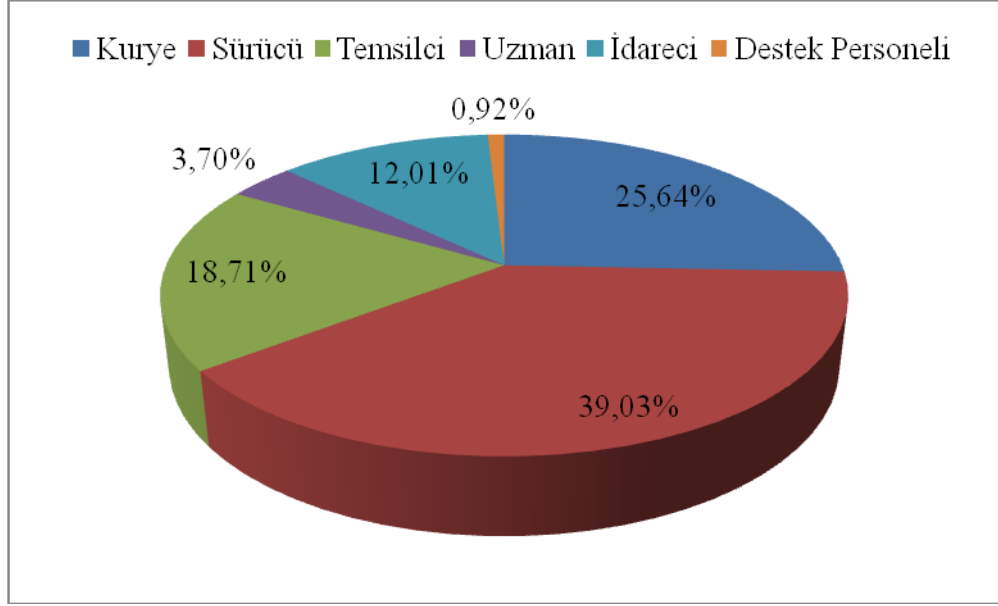


**Şekil.7 Katılımcıların eğitim düzeyi oranları**

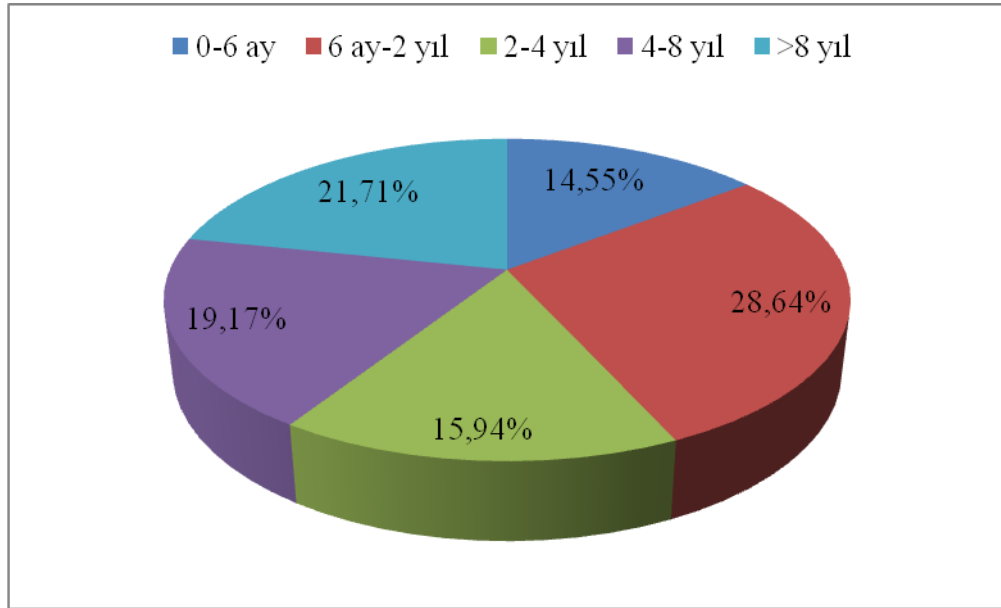


**Şekil.8 Katılımcıların çalıştığı birim oranları**

Katılımcıların çalıştıkları görev olarak altı kategori belirlendi. En yüksek oranın sürücü grubuna (%39,03, n=169) ait olduğu dikkati çekti. Bu oranı sırasıyla kurye (%25,64, n=111), temsilci (%18,71, n= 81), idareci (%12,01, n=52), uzman (%3,70, n=16) ve destek personeli (%0,92, n=4) izledi (Şekil.9).



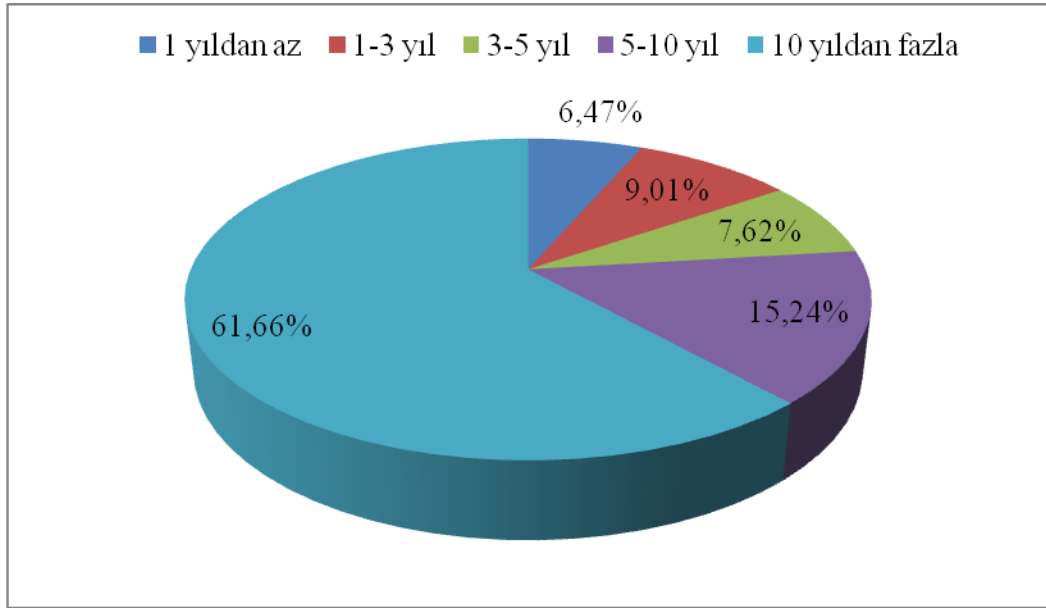
**Şekil.9 Katılımcıların görev unvanları oranları**



**Şekil.10 Katılımcıların çalıştıkları süre oranları**

Katılımcıların firmada çalıştıkları sürelerin oranları incelendiğinde yeni işe başlamış olanların oranının en düşük olduğu (%14,55; n=63) görülmektedir. 2 ile 4 yıl arasında çalışanların oranı %15,94 (n=69); 4-8 yıl arası çalışanların oranı %19,17(n=83); 8 yıldan daha fazla süreden beri çalışan kişilerin oranı %21,71 (n=94)

ve en yüksek oranda (%28,64, n=124) ise 6 ay ile 2 yıl arasında çalışanlar olmuştur (Şekil.10). Ancak katılımcılara Aras Kargo firmasında çalışmak istedikleri süre sorulduğunda ise yüksek bir çoğunlukta (%61,66, n=267)10 yıldan fazla olan süre kategorisini seçmişlerdir. 5-10 yıl süreyi seçenler %15,24, 1-3 yıl arası çalışmak istediğini belirten katılımcıların oranları yaklaşık %10 olmuştur. Bir yıldan daha az süre çalışmak isteyenler ise düşük oranda kalmıştır (Şekil.11).

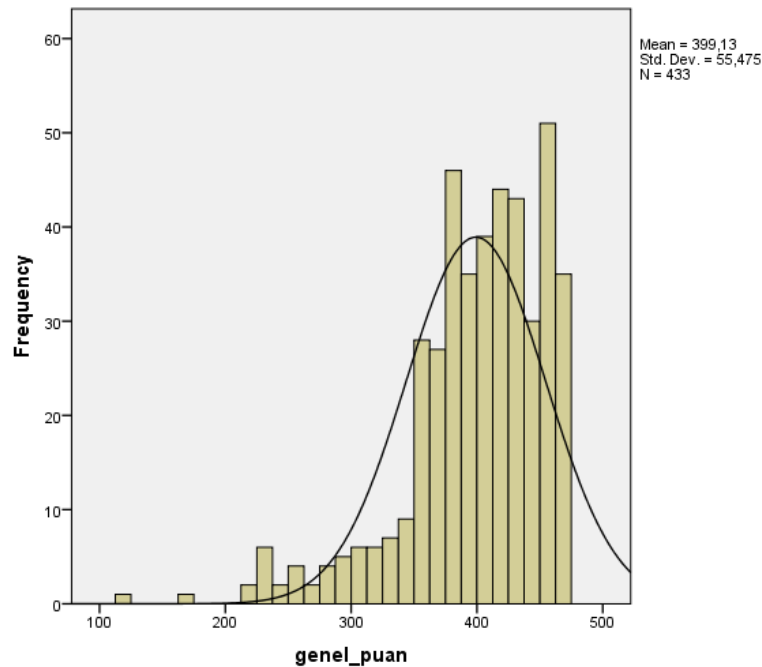


**Şekil.11 Katılımcıların firmada çalışmayı niyet ettikleri süre oranları**

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre 433 katılımcınının 94 soruya verdiği cevaplar sonucu yüksek düzeyde güvenilir bir anket elde edilmiştir (Cronbach's alpha=0,985). İfadelerin ortalaması 4,27; varyansı ise 0,847 olarak hesaplanmıştır. İfadelere verilen cevaplar birbirine yakın olduğundan herhangi bir ifade silindiğinde genel güvenirlilik değerinin etkilenmediği görülmüştür. Anketin geçerlik analizi için faktör analizi uygulanmıştır. Keiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği sonucu 0,971 gibi yüksek bir değer çıkmıştır. Bartlett's küresellik testi sonucu ise ( $X^2=31191,99$ ;  $p<0,001$ ) yüksek düzeyde anlamlı olduğundan anket ifadelerinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilir. Temel bileşenler analizi faktör çıkarma ve varimax döndürme yöntemine göre toplam 12 faktör elde edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %43'ünü ve faktörlerin tamamı toplam varyansın %64,74'ünü açıklamaktadır. Genel memnuniyetin toplam 13

alt başlık altında incelendiği düşünüldüğünde faktör analizinin oldukça başarılı bir gruplama yaptığı söylenebilir. Elde edilen faktörlere ait ifadeler incelendiğinde büyük oranda alt grup memnuniyet düzeyleri ile uyduğu görülmüştür.

Anket formu içerisinde oransal ölçüm ile elde edilen tek değişken “yaş” olmuştur. Ancak anket puanı ve buna bağlı olarak alt memnuniyet gruplarına ait puanlar elde edildiğinden oransal ölçüm değişkenleri elde edilmiştir. Grup karşılaştırma testlerinin yapılabilmesi için öncelikle sayısal değişkenlerin dağılımının incelenmesi gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi yapıldığında “yaş” değişkeni için  $p=0,015$  ve diğer tüm puan değerleri için  $p<0,001$  olasılıkları elde edildiğinden tüm sayısal değişkenlerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Genel anket puanına göre elde edilen histogram Şekil.12’de gösterilmiştir. Diğer alt grup anket puanları da benzer dağılım gösterecektir. Puan dağılımının sağa (negatif) çarpık olduğu, yani memnuniyet puanlarının genellikle yüksek olması nedeniyle sağ tarafta yığılmanın olduğu görülmektedir.



Şekil.12 Genel anket puanına ait histogram

Sayısal değişkenler normal dağılıma uymadığından tanımlayıcı ölçüler ortalama ve standart sapmanın yanı sıra parametrik olmayan yer ölçüleri de verilmiştir. Yaş değişkeninin farklı demografik özelliklere göre grup karşılaştırmaları yapılmamıştır. Ancak tanımlayıcı ölçüler yardımıyla kategorilere göre yaş medyanları hakkında fikir sahibi olunabilir.

- a) **H<sub>1</sub>**:Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi cinsiyet gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre genel anket puanı ve alt başlık puanları karşılaştırıldığında hiçbir puan çeşidinin istatistiksel olarak farklılık göstermediği görüldü. *p* değerleri 0,05'den büyük olduğundan H<sub>1</sub> hipotezi reddedilir ve erkek ile kadın çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Genel anket puanının kadınlarda biraz daha yüksek olduğu, hatta tüm tablo incelendiğinde tüm puan türlerinde kadınların biraz daha yüksek memnuniyet ortalamasına sahip olduğu söylenebilir (Tablo.2).

**Tablo.2 Katılımcıların Cinsiyet Kategorilerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri**

Değişkenler	Cinsiyet	Ortalama SS	Medya n	Min	Maks	<i>p</i>
Çalışan_Bağlılığı	E	51,38± 7,881	52	14	60	0,414
	K	52,47±6,645	53	31	60	
Çalışan_Mutluluğu	E	20,64±3,618	21	5	25	0,300
	K	21,05±3,796	21,5	7	25	
Eğitim_Kariyer	E	32,89±4,674	34	12	38	0,719
	K	33,24±4,35	34	18	38	



Tablo 2'nin Devamı

Fiziksel_Ortam	E	25,65±4,075	26	6	30	0,740
	K	26,09±3,364	27	11	30	
İlk_Yönetici	E	60,41±8,203	62	18	70	0,867
	K	60,77±7,567	62	34	70	
İş_Tatmini	E	26,00±3,857	27	8	30	0,339
	K	26,36±4,029	27	12	30	
İş_Şekli	E	29,41±4,74	30	11	35	0,594
	K	29,76±4,486	30	13	35	
Ekip_Çalışma	E	36,36±5,507	37	13	43	0,732
	K	36,76±5,303	37	17	43	
Kalite_Odak	E	25,50±4,118	26	8	30	0,537
	K	25,91±3,814	27	13	30	
Kurumiçi_İletişim	E	25,68±3,919	26	8	30	0,830
	K	25,59±3,926	26	12	30	
Kurum_İmaj	E	30,56±4,169	31	11	35	0,812
	K	30,68±4,081	32	19	35	
Ödül	E	12,68±2,449	13	3	15	0,606
	K	12,97±2,007	13	7	15	
Performans	E	21,20±3,535	22	5	25	0,406
	K	21,70±3,053	22,5	13	25	

b) **H<sub>2</sub>**: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi eğitim gruplarına göre farklılık gösterir.

Eğitim düzeyi kategorilerine ile memnuniyet puanları arasındaki ilişki için Tablo.3 incelendiğinde eğitim gruplarına göre genel veya alt başlık memnuniyet

puanlarının fark etmediği anlaşılmaktadır. Tüm p değerleri %5'ten büyük olasılık göstermiş olduğundan H<sub>2</sub>hipotezi kabul edilir ve memnuniyetin eğitim düzeylerine göre fark etmediği söylenir. Genel anket puanı önlisans mezunlarında en yüksek değeri alırken lisans mezunları en düşük ortalamaya sahip olmuştur.

**Tablo.3 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri**

Değişkenler	Eğitim Durumu	Ortalama SS	Medyan	Min	Max	P
Yaş	İlköğretim	35,76± 8,137	35	21	54	
	Lise	32,44± 6,770	32	20	57	
	Önlisans	28,92± 6,033	27	20	50	
	Lisans	30,51± 4,920	30	22	44	
genel_puan	İlköğretim	398,46± 57,749	410	163	466	0,331
	Lise	398,23± 59,382	412	122	466	
	Önlisans	409,41± 43,117	417	297	466	
	Lisans	393,72± 39,623	392	262	464	
çalışan_bağlılığı	İlköğretim	51,66± 8,188	53	17	60	0,310
	Lise	51,33± 8,123	53	14	60	
	Önlisans	52,65± 5,963	53	34	60	
	Lisans	50,87± 5,483	50	41	60	
çalışan_mutluluğu	İlköğretim	20,49± 3,713	21	7	25	0,429
	Lise	20,72± 3,868	21	5	25	
	Önlisans	21,45± 3,10	22	11	25	
	Lisans	20,56± 2,882	21	10	25	

Tablo 3'ün Devamı

eğitim_kariyer	İlköğretim	33,01± 4,779	34	15	38	0,507
	Lise	32,80± 4,903	34	12	38	
	Önlisans	33,59± 4,026	34	25	38	
	Lisans	32,51± 3,251	32	22	38	
fiziksel_ortam	İlköğretim	25,66 ± 4,351	27	8	30	0,403
	Lise	25,65 ± 4,083	26	6	30	
	Önlisans	26,49 ± 2,873	27	20	30	
	Lisans	25,31± 3,001	25	15	30	
ilk_yönetici	İlköğretim	60,34± 8,486	62	31	70	0,563
	Lise	60,31± 8,605	62	18	70	
	Önlisans	61,88± 6,314	62	48	70	
	Lisans	59,97± 6,007	61	46	70	
iş_tatmini	İlköğretim	25,91 ± 4,057	27	12	30	0,430
	Lise	26,02± 4,095	27	8	30	
	Önlisans	26,94± 2,873	28	22	30	
	Lisans	25,72± 3,211	26	15	30	
iş_şekli	İlköğretim	29,32± 5,097	31	12	35	0,387
	Lise	29,57± 4,861	30	11	35	
	Önlisans	29,94 ± 3,443	30	20	35	
	Lisans	29,05± 3,568	29	16	35	
ekip_çalışma	İlköğretim	36,21± 5,752	37	13	43	0,516
	Lise	36,21± 5,740	37	13	43	
	Önlisans	37,82± 4,269	38	24	43	
	Lisans	36,46± 4,248	36	20	43	

Tablo 3'ün Devamı

kalite_odak	İlköğretim	25,67± 4,503	26	8	30	0,138
	Lise	25,45± 4,122	26	8	30	
	Önlisans	26,20± 3,131	26	20	30	
	Lisans	24,97± 2,879	25	18	30	
kurumiçi_iletişim	İlköğretim	25,82± 4,102	27	8	30	0,088
	Lise	25,69± 4,020	26	8	30	
	Önlisans	25,98± 3,228	26	19	30	
	Lisans	24,59± 3,385	25	13	30	
kurum_imaj	İlköğretim	30,53± 4,130	31	16	35	0,338
	Lise	30,50± 4,554	32	11	35	
	Önlisans	31,39± 3,299	32	21	35	
	Lisans	30,10± 3,210	30	21	35	
Ödül	İlköğretim	12,56± 2,61	13	3	15	0,512
	Lise	12,74± 2,466	13	3	15	
	Önlisans	13,20± 1,811	14	9	15	
	Lisans	12,79± 1,576	13	9	15	
Performans	İlköğretim	21,29± 3,668	22	6	25	0,191
	Lise	21,23± 3,666	22	5	25	
	Önlisans	21,88± 2,495	22	17	25	
	Lisans	20,79± 2,587	21	15	25	

c) **H<sub>3</sub>**: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılan birim gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Genel ve alt başlık anket puanlarının tamamı çalışılan birim kategorilerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermiştir. Olasılık değerlerinin tamamı 0,001 değerinden daha küçük olduğundan H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilir ve memnuniyet puanlarının çalışma yerine göre farklılık gösterdiği anlaşılır. Genel anlamlılık olduğundan ikili

karşılaştırmalar yapılmıştır. Genel olarak transfer merkezi ile şube ve acentelerde çalışanların memnuniyet düzeylerinin önemli ölçüde farklı olduğuna karar verilir. En yüksek memnuniyet acente çalışanlarına, en düşük memnuniyet ise genel müdürlük çalışanlarına aittir (Tablo.4).

**Tablo.4 Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri**

Değişkenler	Birim	Ortalama SS	Medyan	Min	Max	<i>p</i>
Yaş	Şube	31,40± 7,566	30,5	20	57	
	Acente	31,54± 6,763	30	20	51	
	Bölge Müdürlüğü	34,00± 6,074	34	26	45	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü	36,16± 6,99	36	21	54	
	Genel Müdürlük	32,4± 3,507	33	28	37	
genel_puan	Şube <i>a</i> *	410,84± 40,330	417,5	283	466	<0,001
	Acente <i>b</i> *	418,55± 39,617	420,5	345	466	
	Bölge Müdürlüğü	389,53± 38,564	390	308	466	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i> *	375,71± 69,967	392	122	466	
	Genel Müdürlük	328,40± 95,009	301	240	463	
çalışan_bağlılığı	Şube <i>c</i>	52,86± 5,802	54	29	60	<0,001
	Acente <i>a, b</i>	54,24± 5,316	55,5	43	60	
	Bölge Müdürlüğü <i>a</i>	50,05± 5,286	49	41	60	

Tablo 4'ün Devamı

	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>b, c</i>	48,67± 9,921	51	14	60	
	Genel Müdürlük	43,8± 12,133	42	32	60	
çalışan_mutluluğu	Şube <i>b</i>	21,68± 2,468	22	15	25	<0,001
	Acente <i>a</i>	21,89± 2,615	21	15	25	
	Bölge Müdürlüğü	20,32± 2,405	20	16	25	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	18,96± 4,527	20	5	25	
	Genel Müdürlük	14,60± 7,127	15	7	25	
eğitim_kariyer	Şube <i>c</i>	33,64± 3,702	34	19	38	<0,001
	Acente <i>a, b</i>	34,54± 3,389	35	26	38	
	Bölge Müdürlüğü <i>a</i>	31,95± 3,135	32	26	38	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>b, c</i>	31,44± 5,669	33	12	38	
	Genel Müdürlük	26,00± 7,969	25	18	38	
fiziksel_ortam	Şube <i>b</i>	26,55± 2,878	27	18	30	<0,001
	Acente <i>a</i>	26,83± 2,591	27	21	30	
	Bölge Müdürlüğü	25,84± 2,734	26	21	30	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	24,09± 5,176	26	6	30	
	Genel Müdürlük	21,20± 7,014	20	12	30	

Tablo 4'ün Devamı

ilk_yönetici	Şube <i>b</i>	62,03± 6,251	63	42	70	<0,001
	Acente <i>a</i>	62,93± 6,236	63,5	50	70	
	Bölge Müdürlüğü	59,37± 6,256	61	45	70	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	57,43± 9,943	59	18	70	
	Genel Müdürlük	50,00±13,657	47	37	68	
iş_tatmini	Şube <i>b</i>	26,98± 2,992	28	18	30	<0,001
	Acente <i>a</i>	27,13± 2,805	27,5	20	30	
	Bölge Müdürlüğü	25,26± 2,705	26	19	30	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	24,42± 4,811	26	8	30	
	Genel Müdürlük	22,40± 6,387	23	15	30	
iş_şekli	Şube <i>c</i>	30,40± 3,425	31	16	35	<0,001
	Acente <i>a, b</i>	31,17± 3,428	32	23	35	
	Bölge Müdürlüğü <i>a</i>	28,42± 3,533	28	23	35	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>b, c</i>	27,47± 5,959	29	11	35	
	Genel Müdürlük	25,6± 7,335	27	15	35	
ekip_çalışma	Şube <i>b</i>	37,97± 3,707	38	27	43	<0,001
	Acente <i>a</i>	38,18± 3,865	38	26	43	
	Bölge Müdürlüğü	36,26± 3,842	37	27	43	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a,b</i>	33,59± 6,827	35	13	43	
	Genel Müdürlük	28,6± 9,154	24	20	42	

Tablo 4'ün Devamı

kalite_odak	Şube	26,2± 3,08	27	18	30	0,002
	Acente <i>a</i>	26,73± 3,099	27	20	30	
	Bölge Müdürlüğü	24,53± 3,963	25	13	30	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a</i>	24,2± 85,2	26	8	30	
	Genel Müdürlük	22,4± 5,225	23	17	30	
kurumiçi_iletisim	Şube	26,14± 3,096	26	17	30	<0,001
	Acente <i>a</i>	26,99± 2,835	27	20	30	
	Bölge Müdürlüğü	24,58± 2,987	25	20	30	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a</i>	24,53± 4,985	26	8	30	
	Genel Müdürlük	22± 5,831	20	16	30	
kurum_imaj	Şube	31,39± 3,131	32	21	35	<0,001
	Acente <i>a, b</i>	31,91± 2,881	33	25	35	
	Bölge Müdürlüğü <i>a</i>	29,84± 2,873	30	25	35	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>b</i>	28,99± 5,239	30	11	35	
	Genel Müdürlük	25± 7,382	23	17	35	
Ödül	Şube <i>b</i>	13,2± 1,705	13	9	15	<0,001
	Acente <i>a</i>	13,48± 1,541	14	9	15	
	Bölge Müdürlüğü	12,79± 1,548	13	10	15	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	11,73± 3,127	13	3	15	
	Genel Müdürlük	10,4± 4,45	9	5	15	



Tablo 4'ün Devamı

Performans	Şube <i>b</i>	21,82± 2,556	22	15	25	<0,001
	Acente <i>a</i>	22,52± 2,384	23	17	25	
	Bölge Müdürlüğü	20,3± 23,4	21	11	25	
	Transfer Merkezi Müdürlüğü <i>a, b</i>	20,12± 4,383	21	5	25	
	Genel Müdürlük	16,4± 6,066	15	11	25	

\*: Gruplarda aynı küçük harfe sahip kategoriler arasında ikili karşılaştırmalar sonucu istatistiksel olarak fark vardır ( $p < 0,05$ )

- d) **H4:** Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi görev unvanı gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların görev unvanlarına göre memnuniyet düzeyleri önemli düzeyde farklılık göstermektedir. Olasılık değerlerinin tamamı %5'ten küçük olduğundan her bir alt başlık memnuniyet düzeyi için  $H_4$  hipotezi kabul edilir ve memnuniyet düzeyinin görev unvan gruplarına göre farklı olduğuna karar verilir. İkili karşılaştırma sonuçlarına göre neredeyse tüm alt başlıklarda sürücü ile kurye görevlileri arasındaki memnuniyet düzeyinin farklılığının anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca kurumiçi\_iletişim puanında uzman ile kuryeler arasında da farklılığın anlamlı olduğu söylenir. Sürücüler en düşük memnuniyet düzeyine, kuryeler ise en yüksek memnuniyet düzeyine sahiptirler (Tablo.5).

**Tablo.5 Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri**

Değişkenler	Görev unvanı	Ortalama SS	Medyan	Min	Max	P
Yaş	Kurye	30,98± 6,593	30	20	54	
	Sürücü	36,36± 7,905	36	20	57	
	Temsilci	28,35± 5,177	27	20	43	
	Uzman	34,5± 7,202	34	23	47	
	İdareci	34,25± 5,118	34	24	50	
	Destek Personeli	28,00± 4,546	28,5	22	33	
genel_puan	Kurye <i>b*</i>	420,56± 38,863	423	288	466	<0,001
	Sürücü <i>a, b</i>	378,98± 68,184	395	122	466	
	Temsilci <i>a</i>	409,54± 43,947	421	251	466	
	Uzman	390,00± 39,294	388,5	324	462	
	İdareci	403,54± 35,659	397,5	336	466	
	Destek Personeli	424,5 ±46,508	427	378	466	
çalışan_bağlılığı	Kurye <i>a</i>	54,22± 5,193	55	39	60	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	49,15± 9,634	51	14	60	
	Temsilci	52,83± 6,138	54	33	60	
	Uzman	49,94± 5,79	48,5	40	59	
	İdareci	51,90± 5,421	51	41	60	
	Destek Personeli	54,50± 6,351	54,5	49	60	

Tablo 5'in Devamı

çalışan_mutluluğu	Kurye <i>a</i>	22,14± 2,41	22	15	25	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	19,31± 4,443	20	5	25	
	Temsilci	21,46± 2,903	21	9	25	
	Uzman	20,38± 2,778	20,5	15	25	
	İdareci	21,06± 2,524	21	16	25	
	Destek Personeli	21,25± 4,349	21,5	17	25	
eğitim_kariyer	Kurye <i>a</i>	34,57± 3,447	35	24	38	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	31,54± 5,527	33	12	38	
	Temsilci	33,56± 3,984	34	18	38	
	Uzman	31,88± 4,064	32,5	23	38	
	İdareci	33,27± 3,237	33,5	27	38	
	Destek Personeli	34,50± 4,123	35	30	38	
fiziksel_ortam	Kurye <i>a</i>	27,09± 2,765	28	18	30	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	24,36± 5,044	26	6	30	
	Temsilci	26,49± 2,877	27	18	30	
	Uzman	25,38± 3,074	25	18	30	
	İdareci	25,92± 2,392	26	21	30	
	Destek Personeli	28,00± 2,449	28,5	25	30	
ilk_yönetici	Kurye	63,32± 6,11	64	42	70	<0,001
	Sürücü	57,75± 9,695	60	18	70	
	Temsilci	61,77± 6,705	63	37	70	
	Uzman	59,25± 7,085	59	44	70	
	İdareci	61,35± 5,587	62	51	70	
	Destek Personeli	63,25± 6,801	63,5	56	70	

Tablo 5'in Devamı

iş_tatmini	Kurye <i>a</i>	27,56± 2,634	28	18	30	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	24,64± 4,663	26	8	30	
	Temsilci	26,72± 3,429	28	17	30	
	Uzman	25,5± 3,141	26	19	30	
	İdareci	26,46± 2,547	26	22	30	
	Destek Personeli	28,00 ±2,449	28,5	25	30	
iş_şekli	Kurye <i>a</i>	31,12± 3,368	32	21	35	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	27,80± 5,888	29	11	35	
	Temsilci	30,41± 3,342	31	23	35	
	Uzman	28,50± 3,225	28	24	35	
	İdareci	29,98± 3,052	30	24	35	
	Destek Personeli	31,75± 3,948	32,5	27	35	
ekip_çalışma	Kurye <i>a</i>	38,88± 3,635	39	27	43	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	34,04± 6,71	35	13	43	
	Temsilci	37,72± 4,06	38	23	43	
	Uzman	36,13± 3,284	37	29	41	
	İdareci	36,83± 3,359	36	31	43	
	Destek Personeli	38,25± 4,992	38,5	33	43	
kalite_odak	Kurye <i>a</i>	26,86± 2,978	27	18	30	0,002
	Sürücü <i>a</i>	24,46± 5,089	26	8	30	
	Temsilci	26,19± 3,194	27	18	30	
	Uzman	24,88± 2,918	25	20	30	
	İdareci	25,52± 2,873	25	20	30	
	Destek Personeli	27,25± 3,202	27,5	24	30	

Tablo 5'in Devamı

kurumiçi_iletişim	Kurye <i>a, b</i>	26,91± 2,849	27	19	30	0,002
	Sürücü <i>a</i>	24,68± 4,833	26	8	30	
	Temsilci	25,96± 3,315	26	18	30	
	Uzman <i>b</i>	24,69 ±2,798	24	21	30	
	İdareci	25,87± 2,836	26	20	30	
	Destek Personeli	28,00± 2,449	28,5	25	30	
kurum_imaj	Kurye <i>a</i>	31,93± 3,056	33	21	35	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	29,19± 5,03	31	11	35	
	Temsilci	31,37± 3,53	32	17	35	
	Uzman	30,56± 2,581	29,5	27	35	
	İdareci	30,85± 2,96	31	25	35	
	Destek Personeli	32,50± 3	33	29	35	
Ödül	Kurye <i>a</i>	13,49± 1,548	14	9	15	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	11,87± 2,997	13	3	15	
	Temsilci	13,26± 1,967	14	5	15	
	Uzman	12,69± 1,778	12,5	9	15	
	İdareci	12,96± 1,414	13	10	15	
	Destek Personeli	14,25± 1,5	15	12	15	
Performans	Kurye <i>a</i>	22,50± 2,497	23	15	25	<0,001
	Sürücü <i>a</i>	20,18± 4,241	21	5	25	
	Temsilci	21,83± 2,819	22	11	25	
	Uzman	20,25± 3,044	20	14	25	
	İdareci	21,58± 2,27	22	18	25	
	Destek Personeli	23,00± 2,828	24	19	25	

\*: Gruplarda aynı küçük harfe sahip kategoriler arasında ikili karşılaştırmalar sonucu istatistiksel olarak fark vardır ( $p<0,05$ )

- e) **H<sub>5</sub>**: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılan süre gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışılan süre grupları memnuniyet puanları açısından değişkenlik göstermektedir. Genel anket puanı, çalışan mutluluğu, iş tatmini, iş şekli, ekip çalışması, kurum imajı ve ödüllendirilme ile ilgili düzeyler arasında süre gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak diğer puan türlerinde farklılık bulunmamıştır. Örneğin, fiziksel ortam için verilen memnuniyet ifadeleri tecrübeden bağımsız çıkmıştır. İkili karşılaştırmalara göre en fazla farklılık 8 yıldan fazla çalışan personelde ortaya çıkmaktadır. Çalışma süresi 6 ay-2 yıl arasında olanların memnuniyet düzeyleri en yüksek iken 8 yıldan fazla çalışanların memnuniyet düzeyleri en düşüktür. H<sub>5</sub> hipotezi kısmen desteklenmiştir. Çalışma süresi ile yaş ortalamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir (Tablo.6).

**Tablo.6 Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı Ölçüleri**

Değişkenler	Süre	Ortalama SS	Medyan	Min	Max	P
Yaş	0-6 ay	29,41± 7,873	28	20	54	
	6 ay-2 yıl	30,60± 6,939	29,5	20	54	
	2-4 yıl	31,91± 6,921	30	23	51	
	4-8 yıl	34,46± 6,863	33	24	54	
	>8 yıl	38,46± 5,140	37	29	57	
genel_puan	0-6 ay	397,59± 59,016	414	213	466	0,027
	6 ay-2 yıl	406,02± 47,387	409,5	223	466	
	2-4 yıl	406,23± 46,265	412	249	466	
	4-8 yıl	402,11± 63,941	415	122	466	
	>8 yıl	383,24± 58,892	394,5	227	466	

Tablo 6'nın Devamı

çalışan_bağlılığı	0-6 ay	51,68± 8,106	53	23	60	0,050
	6 ay-2 yıl <i>a</i> *	52,32±6,403	26	60		
	2-4 yıl	52,43± 6,309	53	28	60	
	4-8 yıl <i>b</i>	51,89± 9,149	54	14	60	
	>8 yıl <i>a, b</i>	49,48± 8,322	51	20	60	
çalışan_mutluluğu	0-6 ay	20,67± 3,78	21	7	25	0,006
	6 ay-2 yıl	21,12± 3,37	21	7	25	
	2-4 yıl	21,07± 3,362	22	8	25	
	4-8 yıl <i>a</i>	21,13± 3,777	21	5	25	
	>8 yıl <i>a</i>	19,53± 3,795	20	7	25	
eğitim_kariyer	0-6 ay	32,63± 5,206	34	17	38	0,057
	6 ay-2 yıl	33,56± 3,862	34	20	38	
	2-4 yıl	33,16± 3,902	34	22	38	
	4-8 yıl	33,33± 5,234	35	12	38	
	>8 yıl	31,83± 4,92	32	15	38	
fiziksel_ortam	0-6 ay	25,44± 4,249	26	12	30	0,144
	6 ay-2 yıl	26,1± 3,416	26	14	30	
	2-4 yıl	26,3± 3,392	27	15	30	
	4-8 yıl	25,87± 4,299	27	6	30	
	>8 yıl	24,83± 4,457	25,5	8	30	

Tablo 6'nın Devamı

İlk_yönetici	0-6 ay	60,43± 8,072	62	38	70	0,085
	6 ay-2 yıl	61,24± 6,938	61,5	34	70	
	2-4 yıl	61,71± 6,756	63	40	70	
	4-8 yıl	60,70± 9,485	63	18	70	
	>8 yıl	58,35± 8,864	59,5	34	70	
iş_tatmini	0-6 ay	25,92± 4,183	27	12	30	0,043
	6 ay-2 yıl <i>a</i>	26,53± 3,316	27	15	30	
	2-4 yıl <i>b</i>	26,71± 3,263	27	15	30	
	4-8 yıl <i>c</i>	26,11± 4,291	27	8	30	
	>8 yıl <i>a, b, c</i>	25,00± 4,24	26	12	30	
iş_şekli	0-6 ay	29,00± 4,611	30	15	35	0,013
	6 ay-2 yıl <i>a</i>	30,10± 4,06	31	15	35	
	2-4 yıl	29,90± 4,127	30	16	35	
	4-8 yıl	30,08± 5,051	31	11	35	
	>8 yıl <i>a</i>	28,05± 5,333	29	13	35	
ekip_çalışma	0-6 ay	36,38± 6,113	38	19	43	0,001
	6 ay-2 yıl	37,19± 5,125	38	15	43	
	2-4 yıl <i>a</i>	37,01± 4,626	38	20	43	
	4-8 yıl	36,87± 5,918	37	13	43	
	>8 yıl <i>a</i>	34,61± 5,328	35	17	43	



Tablo 6'nın Devamı

kalite_odak	0-6 ay	25,83± 4,002	27	13	30	0,165
	6 ay-2 yıl	25,93± 3,636	26	12	30	
	2-4 yıl	25,94± 3,438	27	16	30	
	4-8 yıl	25,64± 4,579	27	8	30	
	>8 yıl	24,57± 4,516	25	9	30	
kurumiçi_iletişim	0-6 ay	25,49± 4,119	26	12	30	0,122
	6 ay-2 yıl	26,13± 3,511	27	12	30	
	2-4 yıl	25,88± 3,624	27	13	30	
	4-8 yıl	25,86± 4,456	27	8	30	
	>8 yıl	24,84± 3,930	25	13	30	
kurum_imaj	0-6 ay	30,21± 4,587	32	14	35	0,046
	6 ay-2 yıl	31,26± 3,447	32	17	35	
	2-4 yıl <i>a</i>	31,26± 3,359	32	21	35	
	4-8 yıl	30,58 ±4,607	31	11	35	
	>8 yıl <i>a</i>	29,44± 4,580	30,5	17	35	

Tablo 6'nın Devamı

Ödül	0-6 ay	12,67± 2,590	13	5	15	0,036
	6 ay-2 yıl <i>a</i>	13,00± 2,032	13	5	15	
	2-4 yıl	13,22± 1,969	14	5	15	
	4-8 yıl	12,70± 2,574	13	3	15	
	>8 yıl <i>a</i>	12,07± 2,673	12	3	15	
Performans	0-6 ay	21,24± 3,631	22	11	25	0,321
	6 ay-2 yıl	21,54± 2,875	22	12	25	
	2-4 yıl	21,62± 3,191	23	12	25	
	4-8 yıl	21,36± 4,068	22	5	25	
	>8 yıl	20,64± 3,672	21	10	25	

\*: Gruplarda aynı küçük harfe sahip kategoriler arasında ikili karşılaştırmalar sonucu istatistiksel olarak fark vardır ( $p<0,05$ )

- f) **H<sub>6</sub>**: Katılımcıların genel memnuniyet düzeyi çalışılması niyet edilen süre gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Genel anket puanında ve diğer tüm alt başlık puan türlerinde niyet edilen çalışma süresinin etkisi görülmektedir. Tüm süre gruplarında elde edilen puan ortalamaları istatistiksel olarak farklıdır. H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilir ve genel memnuniyet düzeyinin niyet edilen süre gruplarına göre farklılık gösterdiğine karar verilir. Genel anket puanının kategorilerdeki ikili karşılaştırmaları incelendiğinde 1 yıldan az çalışmayı düşünenler ile 10 yıldan fazla çalışmayı düşünenler arasındaki farklılığın

anlamli olduğu görülmektedir. Daha fazla çalışmayı planlayanların memnuniyeti daha yüksek hesaplanmıştır. Benzer durum, diğer tüm alt başlık kategorileri için de geçerlidir (Tablo.7).

**Tablo.7 Katılımcıların alışma Niyet Sürelerine Göre Memnuniyet Puanı Tanımlayıcı  l leri**

Değişkenler	Niyet_S�re	Ortalama SS	Medyan	Min	Max	P
Yaş	1 yıldan az	29,00± 6,885	27,5	20	46	
	1-3 yıl	32,79± 8,646	31	20	51	
	3-5 yıl	34,52± 9,365	33	22	54	
	5-10 yıl	35,21± 8,055	35	20	54	
	>10 yıl	32,85± 6,697	33	21	57	
genel_puan	1 yıldan az <i>a</i>	364,46± 78,93	378,5	122	466	<0,001
	1-3 yıl <i>b</i>	376,95± 60,253	374	163	462	
	3-5 yıl	396,42± 41,52	386	305	466	
	5-10 yıl	396,64± 46,988	405	235	466	
	>10 yıl <i>a,b</i>	406,96± 53,268	418	227	466	
alışan_bağlığı	1 yıldan az	47,04± 11,377	49,5	14	60	0,001
	1-3 yıl	48,18± 9,327	49	17	60	
	3-5 yıl	51,61± 6,02	51	37	60	
	5-10 yıl	51,30± 6,01	52	32	60	
	>10 yıl	52,57± 7,273	54	20	60	

Tablo:7'nin Devamı

çalışan_mutluluğu	1 yıldan az	19,04± 4,772	20	5	25	0,002
	1-3 yıl	19,49± 3,493	20	11	25	
	3-5 yıl	20,24 ±2,862	20	11	25	
	5-10 yıl	20,70 ±3,305	21	7	25	
	>10 yıl	21,12± 3,626	21	7	25	
eğitim_kariyer	1 yıldan az	30,21± 6,136	31	12	38	<0,001
	1-3 yıl	31,00± 4,915	31	17	38	
	3-5 yıl	32,70± 3,495	33	24	38	
	5-10 yıl	33,15± 4,115	33,5	20	38	
	>10 yıl	33,49± 4,492	34	15	38	
fiziksel_ortam	1 yıldan az	23,14± 5,394	24,5	6	30	<0,001
	1-3 yıl	24,49 ±4,122	25	9	30	
	3-5 yıl	25,55± 3,383	25	18	30	
	5-10 yıl	25,4 70± 3,603	26	11	30	
	>10 yıl	26,19± 3,817	27	8	30	
ilk_yönetici	1 yıldan az	54,93± 11,63	56,5	18	70	<0,001
	1-3 yıl	57,51± 8,448	59	31	68	
	3-5 yıl	59,97± 6,257	60	44	70	
	5-10 yıl	59,77± 7,125	60	34	70	
	>10 yıl	61,71± 7,704	63	37	70	

Tablo:7'nin Devamı

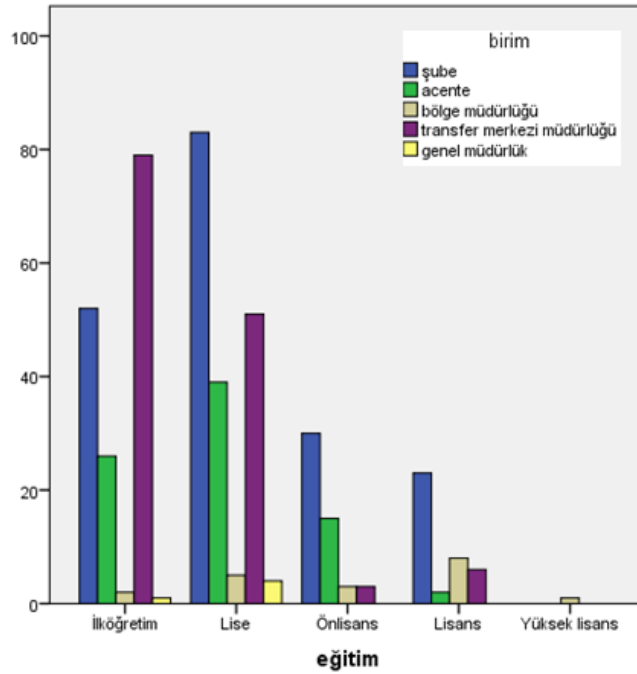
iş_tatmini	1 yıldan az	23,61± 5,613	24	8	30	0,001
	1-3 yıl	25,26± 4,018	26	12	30	
	3-5 yıl	25,55± 3,364	25	18	30	
	5-10 yıl	25,58± 3,771	26	12	30	
	>10 yıl	26,61± 3,605	27	12	30	
iş_şekli	1 yıldan az	26,93± 5,881	28	11	35	0,001
	1-3 yıl	27,64± 5,234	28	12	35	
	3-5 yıl	29,76± 3,41	30	22	35	
	5-10 yıl	29,26 ±4,244	29,5	13	35	
	>10 yıl	30,01± 4,599	31	15	35	
ekip_çalışma	1 yıldan az	33,93± 7,206	36	13	43	0,001
	1-3 yıl	34,62± 6,09	35	13	43	
	3-5 yıl	35,55± 4,473	35	28	43	
	5-10 yıl	36,27± 4,542	36	17	43	
	>10 yıl	37,09± 5,38	38	15	43	
kalite_odak	1 yıldan az	23,39± 5,473	24,5	8	30	0,001
	1-3 yıl	23,95 ±4,454	24	8	30	
	3-5 yıl	25,55± 3,173	25	18	30	
	5-10 yıl	25,29± 3,649	26	13	30	
	>10 yıl	26,10± 3,924	27	9	30	

Tablo:7'nin Devamı

kurumiçi_iletişim	1 yıldan az	22,71± 5,062	23,5	8	30	<0,001
	1-3 yıl	24,08± 4,397	24	8	30	
	3-5 yıl	25,52± 2,927	25	20	30	
	5-10 yıl	25,8± 3,638	26,5	15	30	
	>10 yıl	26,19± 3,702	27	12	30	
kurum_imaj	1 yıldan az	28,39± 6,19	31	11	35	0,001
	1-3 yıl	29,13± 4,402	30	16	35	
	3-5 yıl	30,30± 3,678	31	22	35	
	5-10 yıl	30,21± 3,677	31	20	35	
	>10 yıl	31,15± 3,902	32	17	35	
Ödül	1 yıldan az	12,00± 3,289	13	3	15	<0,001
	1-3 yıl	11,56± 2,447	12	3	15	
	3-5 yıl	12,67± 1,963	13	7	15	
	5-10 yıl	12,56± 2,054	13	7	15	
	>10 yıl	13,02± 2,336	14	3	15	
Performans	1 yıldan az	19,14± 4,696	20,5	5	25	<0,001
	1-3 yıl	20,05± 3,769	21	6	25	
	3-5 yıl	21,48± 2,74	21	15	25	
	5-10 yıl	21,05± 2,911	21,5	13	25	
	>10 yıl	21,72± 3,372	23	10	25	

g) **H7:** Katılımcıların eğitim düzeyi ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

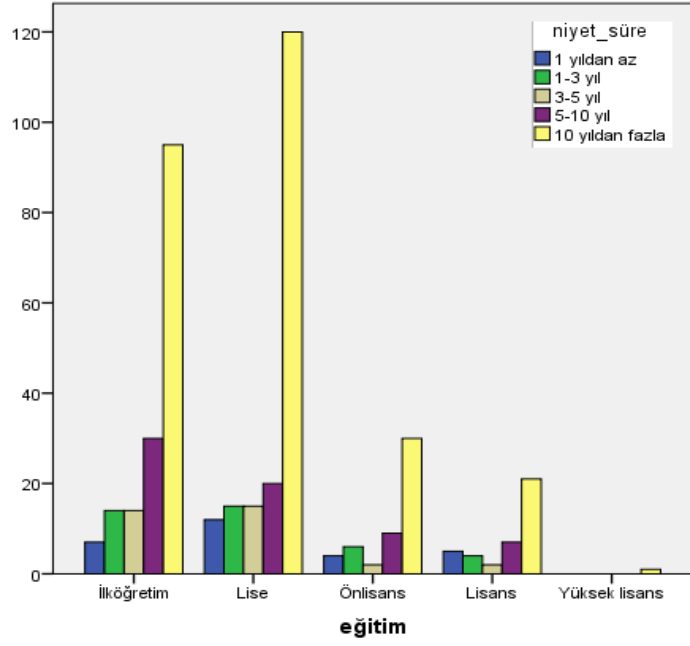
Monte Carlo düzeltilmeli ki-kare analizi sonucunda eğitim düzeyi ile çalışılan birim arasında önemli düzeyde ilişki bulunmuştur. ( $X^2=24,098$ ;  $p<0,001$ ). Şekil.13’de görüldüğü üzere lise mezunu sayısı şube ve acentelerde artarken transfer merkezinde düşmektedir. Bölge müdürlüklerinde ise lisans mezunlarının sayısında artış görülmektedir.



Şekil.13 Çalışılan birime göre eğitim düzeyleri dağılımı

h) **H8:** Katılımcıların eğitim düzeyi ile çalışılması niyet edilen süre arasında ilişki vardır.

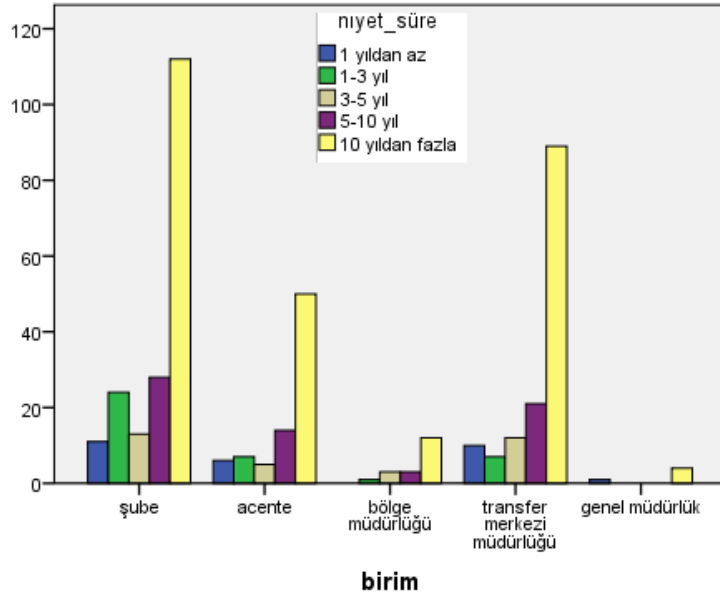
Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyinin çalışılması niyet edilen süreyi etkilemediği görülmüştür.  $H_0$  hipotezi reddedilir ve her iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığına karar verilir ( $X^2=1,333$ ;  $p=0,248$ ). Şekil.9’da eğitim düzeyi kategorilerinin niyet edilen çalışma süresi kategorilerine göre dağılımı görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışılması düşünülen süre azalmaktadır.



**Şekil.14 Çalışılması niyet edilen sürenin eğitim düzeylerine göre dağılımı**

i) **H<sub>9</sub>**: Katılımcıların çalışılması niyet edilen süre ile çalışılan birim arasında ilişki vardır.

Yapılan ki-kare analizine göre H<sub>9</sub> hipotezi reddedilir. Çalışılması niyet edilen süre, çalışılan birimden bağımsız çıkmıştır. İki kategori arasında ilişki yoktur ( $X^2=1,123$ ;  $p=0,289$ ). Şube ve transfer merkezi müdürlüklerinde daha uzun süre çalışmak isteyenlerin oranları diğer birimlere göre daha yüksektir (Şekil.15).



**Şekil.15 Çalışılması niyet edilen sürenin çalışılan birime göre dağılımı**



j)  $H_{10}$ : Katılımcıların genel puanları ile alt başlık puanları arasında ilişki vardır.

Alt başlıklara ait puan değerlerinin dağılımları normal dağılıma uymadığından parametrik olmayan korelasyon hesaplanır. Spearman's Rho korelasyon analizine göre genel memnuniyet puanı ile diğer tüm alt başlık memnuniyet düzeyleri arasında oldukça yüksek düzeyde ve anlamlı korelasyon bulunmuştur.  $H_{10}$  hipotezi reddedilemez ve tüm puan türleri arasında memnuniyet olarak ilişki olduğuna karar verilir (Tablo.8). Genel memnuniyet düzeyi ile yönetici ile ilişkiler memnuniyet düzeyleri arasında en yüksek korelasyonun (%95,6); ödüllendirme memnuniyet puanı ile en düşük düzeyde korelasyon (%81,3) olduğu görülmektedir

**Tablo.8 Memnuniyet Puanları Arasındaki Korelasyon**

		Spearman's rho	<i>p</i>
Genel puan	Çalışan bağlılığı	0,936	<0,001
	Çalışan mutluluğu	0,878	<0,001
	Eğitim/kariyer	0,914	<0,001
	Fiziksel ortam	0,895	<0,001
	Yönetici ilişkileri	0,956	<0,001
	İş tatmini	0,867	<0,001
	İş şekli	0,903	<0,001
	Ekip çalışması	0,894	<0,001
	Kalite odaklı çalışma	0,901	<0,001
	Kurum içi iletişim	0,899	<0,001
	Kurum imajı	0,904	<0,001
	Ödül	0,813	<0,001
	Performans	0,906	<0,001

İfadelere verilen cevaplar arasında genel olarak yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Memnuniyetin en yüksek olduğu ilk üç ifade incelendiğinde;

1. “ARAS Kargo, rakipleri ile rekabet edebilecek güçtedir”: %93,10
2. “Çalışma arkadaşlarıma güvenirim”: %92,60
3. “Yönetim, ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder” : %92,00

olduğu görülmektedir.

Memnuniyetin en az olduğunu gösteren üç ifade ise;

1. “Son bir haftada işyerimde güzel bir gün geçirdim”: %25,60
2. “İşyerimde kendimi huzurlu ve güvenli hissedirim”: %29,80
3. “Çalıştığım şirkette oluşan problemlere anında müdahale edilir ve sonuçlandırılır”: %30,00

ifadelerine ait olmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Aras Kargo çalışanlarının; çalışan memnuniyetinin demografik faktörler, ünvan, çalışılan birim, çalışma süresi ve niyet edilen çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anketler Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından firma için özel olarak hazırlanmış ve Aras Kargonun genel müdürlüğünde uygulanmıştır. Anket formunda 94 soru yer almaktadır. Katılımcılar tarafından 5'li Likert tipi bir ölçekle (Tamamen Katılmıyorum:1, Tamamen Katılıyorum:5 olacak şekilde) yanıtlanmak üzere hazırlanmış, 1 soru önermesi birden fazla seçenek sunularak oluşturulmuştur.

Anket uygulaması için tüm personelin en az %80'ine ulaşılması hedeflenmiştir. Cevaplanma oranının %88 ile yüksek düzeye sahiptir. Bazı anketler eksik doldurulduğundan ve eksik bilgilere ulaşılması mümkün olmadığından kapsam dışı bırakılmıştır. Toplamda 433 geçerli anket formuna ulaşılmıştır.

Bulguları değerlendirdiğimizde;

1) Ankete katılanların yaklaşık %85'i erkek (n=367), geriye kalanlar kadın olduğu görülmektedir.

İşletmede görev yapan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı değerlendirildiğinde: işletmenin beden gücüne dayalı olduğu için çalışanların büyük bir bölümünün erkek olduğu söylenebilir.

2) Eğitim düzeylerine göre incelendiğinde en yüksek oranın lise ( %42,03, n=142), sonra sırasıyla ilköğretim (%36,95, n=160), önlisans (%11,78, n=51), lisans (%9,01, n=39) ve yüksek lisans (%0,23, n=1) olduğu görüldü.

İşletmede eğitim düzeylerine göre dağılımı değerlendirildiğinde: işletmede çalışanların lise ve ilköğretim ağırlıklı olduğu görülmektedir. Buradan da gözlemlendiği üzere lojistik sektöründe vasıfsız eleman oranını yüksek olduğunu anlıyoruz, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların farklı sektörleri tercih ettiğini söyleyebiliriz.

Eğitim seviyesi arttıkça farklı sektörleri tercih etmelerinin nedeni; maaş, özlük hakları ile ilgili beklentilerin yükselmesinden kaynaklandığını söylenebiliriz.

3) Ankete katılan personelin en yüksek oranda şube çalışanları (%43,42, n=188), en az oranda ise genel müdürlük çalışanları (%1,15, n=5) olurken geriye kalanlar transfer merkezi (%32,10, n=139), acente (%18,94, n=82) ve bölge müdürlüğü (%4,39, n=19) çalışanlarını oluşturmaktaydı

İşletmede çalışılan birimlerle değerlendirildiğinde: şubelerde ve transfer merkezinde çalışan sayısının yüksek olmasının nedeninin iş yoğunluğunun bu birimlerde fazla olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

4) Katılımcıların çalıştıkları görev olarak altı kategori belirlendi. En yüksek oranın sürücü grubuna (%39,03, n=169) ait olduğu dikkati çekti. Bu oranı sırasıyla kurye (%25,64, n=111), temsilci (%18,71, n= 81), idareci (%12,01, n=52), uzman (%3,70, n=16) ve destek personeli (%0,92, n=4) olduğu izledi.

İşletmede çalışanların çalıştıkları birimlere göre dağılımı değerlendirildiğinde: sürücü ve kurye olarak görev yapan çalışanların yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Firmada iş yoğunluğunun en yüksek olduğu departmanların bu bölümler olduğu söylenebilir.

5) Katılımcıların firmada çalıştıkları sürelerin oranları incelendiğinde yeni işe başlamış olanların oranının en düşük olduğu (%14,55; n=63) görülmektedir. 2 ile 4 yıl arasında çalışanların oranı %15,94 (n=69); 4-8 yıl arası çalışanların oranı %19,17(n=83); 8 yıldan daha fazla süreden beri çalışan kişilerin oranı %21,71 (n=94) ve en yüksek oranda (%28,64, n=124) ise 6 ay ile 2 yıl arasında çalışanlar olmuştur.

İşletmede çalışanların çalıştıkları sürelerin dağılımı değerlendirildiğinde: 6 ay ile 2 yıl arasında çalışanların sayısının yüksek olması işletmede personel devir oranının yüksek olduğunu veya iş hacmini artması nedeni ile yeni personel alındığını söyleyebiliriz. 8 yıldan fazla çalışan personel sayısının da yüksek olması çalışanların işletmelerinden memnun olduklarını söylememizi sağlayabilir.

6) Katılımcılara Aras Kargo firmasında çalışmak istedikleri süre sorulduğunda ise yüksek bir çoğunlukta (%61,66, n=267)10 yıldan fazla olan süre kategorisini seçmişlerdir. 5-10 yıl süreyi seçenler %15,24, 1-3 yıl arası çalışmak istediğini belirten katılımcıların oranları yaklaşık %10 olmuştur. Bir yıldan daha az süre çalışmak isteyenler ise düşük oranda kalmıştır.

İşletmede çalışanların niyet ettikleri çalışma süreleri değerlendirildiğinde: çalışanların büyük bir bölümünün 10 yıldan fazla olan kategoriye seçmeleri işletmeye olan güvenlerinin yüksek olduğu ve işlerinden memnun olduğunu söylememize neden olabilir.

Literatür taramasında kargo taşımacılığı sektöründe akademik anlamda memnuniyet araştırmasının yapılmadığı tespit edilmiştir. Fakat araştırmanın Konya'da yapılması ve çalışanların büyük çoğunluğunun işçi olması ve erkek olması nedeni ile bölgesel farklılık olmaması adına Konya ilinde yapılan bir araştırma ile anket geçerliği karşılaştırılmıştır.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinde "İç Müşteri Memnuniyeti; Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama"( Aralık 2008 sayı 22) araştırması incelenmiştir.

Bu çalışmayı tercih etmemizin nedeni araştırmanın katılımcılarının %91'inin erkek, %9'unun bayan olmasıdır. Yine araştırmaya katılan katılımcıları % 51'i ilköğretim mezunu olduğu %25'i yükseköğretim ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunun mavi yaka olması ve araştırmanın Konya ilinde yapılması da bizim için tercih etmemizde birer faktör olmuştur.

Araştırmanın faktör analizinde 8 faktörden oluşması bu faktörlerin bizim araştırmamızda ki faktörlerle paralel olması bir avantajdır. Bulunan faktörlerin içeriği ise; Personel eğitimi, Sosyal ihtiyaçlar, Yönetim ile ilişkiler, Memnuniyet, Şirket içi iletişim, Yönetime duyulan güven, Şirketi müşteriye yaklaşımı ve bilgi, beceri kullanımı olarak belirlenmiştir.

Faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara bakıldığında tüm faktörler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

**Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;**

**Çalışanların iş memnuniyetini iyileştirmesi için yapılan öneriler:**

- Çalışanların iş ile ilgili alınan kararlara daha fazla katılımının sağlanmalıdır,
- Yöneticiler çalışanlarına daha yakın olmalı ve daha fazla zaman ayırmalıdır,
- Çalışanların isteklerine daha çok kulak verilmeli ve talepleri kısa zamanda cevaplanmalıdır,
- Çalışanların fiziksel çalışma koşulları iyileştirilmelidir,
- Çalışanların aldıkları ücretler iyileştirilmelidir,

- Çalışanların terfi ve yükselme imkânları iyileştirilmelidir,

### **Çalışan Memnuniyetinin artmasının firmaya sağlayacağı faydalar:**

- Hizmet kalitesinin artmasını sağlar,
- Tercih edilen firma haline gelmeyi sağlar,
- Çalışanlar sürekli yeni fikirler üretir ve firmaya katkı sağlarlar,
- Çalışanları işe devamsızlıkları minimum düzeye iner,

Tabi ki her çalışan farklıdır dolayısı ile çalışanları memnun etmenin tek bir yöntemi yoktur. Bazı çalışanlar maaş ile memnun olurken, bazıları takdir edilme, terfi, eğitim, iş güvencesi gibi faktörlerle memnun olmaktadır. Burada yapmamız gereken yöneticileri personel memnuniyetlerinin çalışma ortamında ki önemini aktarmak ve personel memnuniyeti için yapılması gerekenlerin, öneriler halinde aktarmalarını istemektir.

### **Çalışanların Bağlılığını artırmak için yapılan öneriler:**

- Yöneticilere hizmet içi eğitimler vererek daha donanımlı hale getirilmesidir,
- Yöneticilerin personeli takdir etme ve kendini geliştirmesi yönünde yönlendirmeler yapması ve iyileştirilmelidir.
- Çalışanlar için aileleri ile birlikte yapacak sosyal faaliyetler yapılabilir,
- Çalışanların çocukları için kreşler açılarak yada belli kreşlerle anlaşarak çalışan bağlılığı artırılmalıdır.
- Çalışan bağlılığını ücret iyileştirilmesi ile arttırılması sağlanmalıdır,
- Çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları iyileştirilerek çalışan bağlılığı artırılmalıdır.

- Çalışan personelin stres düzeyini azaltılması yönünde ise bilinçaltına olumlu mesaj veren müzik sistemlerinin kurulması,
- Çalışanların başarılarından dolayı ödüllendirme sistemleri iyileştirilmelidir.
- Sosyal sorumluluk projeleri geliştirerek personellerin yönlendirilmesi
- Çalışanlara kariyer planları yapılması,

#### **Çalışan bağlılığının artmasında firmaya sağlayacağı faydalar:**

- Firmada personel devir oranı düşer ve işinde uzman olan personeller yetişir.
- Firma kaliteli hizmet verme oranını yükseltir.
- Zamanında işlerin tamamlanması ile personel motivasyonu artar.

Çalışan bağlılığı dediğimizde ücret, sosyal imkânlar, eğitim, ödüllendirme gibi birçok faktör sayabiliriz, Özellikle bu faktörler göz önüne alınarak firmada saydıklarımızın dışında da birçok iyileştirme geliştirilebilir.

#### **Çalışanların Mutluluğunu artırmak için yapılan öneriler:**

- Yöneticilerin çalışanlarını takdir etme yönü geliştirilmelidir,
- Belli periyodlarla çalışanların bir araya getirilmesi ve kaynaştırılması sağlanmaları,
- Ayın personeli gibi çalışmalar yapılmalıdır,
- Prim sistemleri daha etkin kullanılabilecek hale getirilmelidir,
- Personellerin çalışma saatleri iyileştirilmelidir,
- Hafta sonu tatili ve yan haklar iyileştirilmelidir,
- Çalışanın değerli olduğunu hissettirmek,



- Uyumlu çalışma arkadaşları ile çalışma ortamı yaratılmalı
- Çalışanlar arasında adaletli davranılması,

#### **Çalışan Mutluluğunun artmasında firmaya sağlayacağı faydalar:**

- Maksimum verimlilik ortaya çıkar ve hedefleri gerçekleştirme oranı artar,
- Çalışma ortamı keyifli hale gelir hem iç müşteriler hem dış müşteriler memnuniyeti artar,
- Personel devir oranı düşer,
- İş kazaları azalır,

Mutluluk dediğimizde iş yerinde pozitif yönlü bir eğilimin olacağı aklımıza gelmektedir. İş yerinde mutlu olan çalışan pozitif düşünce ile zorlukları rahatlıkla aşabilecek ve kendini gerçekleştirecektir. Mutlu çalışanların olduğu işletmelerde stres minimuma inecektir. Bunun sonucunda da memnuniyeti yüksek işletmeler ve memnuniyeti yüksek müşterilere ulaşılacaktır. Yukarıda belirtmiş olduğumuz önerilerin dışında da firma öneriler de geliştirebilir.

#### **Gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler:**

Bu çalışmada personelin memnuniyeti ölçülerek ortaya çıkacak sorunlara cevaplar aranmıştır. Yapılan araştırmanın ileride yapılacak bu tür araştırmalara yol gösterici özellik taşıdığına inanılmaktadır. Yukarıda açıklanan sınırlılıklar ve çalışma boyunca ortaya çıkan bazı yeni sorular, ileride yapılacak çalışmalar için bir konu başlığı oluşturabilir.

#### **Araştırma yapılan sektöre ve devlet'e öneriler:**

- Devletin kargo taşımacılığı üzerine yeni bir yasa ile sınırları belli kanunlar çıkarması önerilebilir,
- Yine devletten kuryelik için meslek liseleri açmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aaron Cohen, (1992). Antecedenis of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Acar, Ahmet Cevat. (1992). Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi* , 1/211.
- Aguilar, F. J. (1998). *General managers in action*. NewYork:Oxford University Press.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63/1.
- Amold, J. Hugh ve C. Daniel Feldman, (1986). *Organizational Behavior*, McGraw Hill
- Arkonanç, Sibel A. (2001). *Sosyal Psikoloji (2. Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Artan, Sinan. (1979). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Eskişehir: Akademisi Yayınları.
- Aryee, Samuel ve Thomas Wyatt, Ma Kheng Min. (1990). Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Dijferent Employment Settings in Singapore, *The Journal of Social Psychology*, 131 (4), 547.
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınlan.
- Baransel, Ş.(1996). İletişim Kalitesi İle Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İşi Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler, *Doktora Tezi*, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Bar-Hayım, Aviad ve Gerald S. Berman. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Başaran, İbrahim E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Ankara: Eğitim Fakültesi Yayınları, 108.
- Baysal, A. Can. (1985). *Birey örgüt bütünleşmesinde davranışsal yaklaşımlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1/14, 75.
- Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baysal, A. Can. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baysal, C, ve Tekarslan, E, (1989). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basımevi.

- Becker, Thomas E. ve Robert S. Billings. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-189.
- Bilgiç, Reyhan. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 132(5), 549-558
- Bluem, Milton L. ve Naylor, C.James. (1968). *Industrial Psychology*, Haper International Edition.
- Bums, Mary. B. ve Collins, Rosann Webb. (2001). Organizational Citizenship Behavior in IS Context A Research Agenda, Department of Information System and Decision Sciences University of South Florida
- Can, Halil ve TECER, Meral. (1978). *İşletme Yönetimi, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Can, Halil. (1986). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: H.Ü.İ.İ.B.F. Yay. No.12, 67.
- Cohm, Aaron. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13. 539-554.
- Curran, James ve John Stanworth, (1981). A new look at job satisfaction in the small firm, *Human Relations*, 34/5, 343-365
- Çetin Canan, Akın B., Erol V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul.
- Çırpan, Hüseyin. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim- Organizasyon Doktora Programı, İstanbul.
- Daniels, K. ve A.Bailey. (1999) Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction, *Journal of Applied Management Studies*, 8, 32.
- Davis, Keith , John W. Newstrom. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eighth Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Erdoğan, İlhan. (1996). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, Erol. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (1998). *Örgütsel Davranı ve Yönetim Psikolojisi*. (1. Baska) İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayınları. No:253.

- Feldman, D.C. ve Arnold H.S. (1985). Meaning individual and group behaviour in organizations. New York: MC Graw Hill book Company.
- Feldman, Daniel C. Ve ARNOLD, Hugh J. (1983). Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company, Auckland, 192.
- Fields D.L. ve T.C.Blum. (1997). Employee Satisfaction in Work Groups With Different Gender Composition. Journal of Organizational Behaviour, 1, 8(2).
- Fournet, G.P, vd. (1970). Job Satisfaction: Issues and Problems, in Psychology & Industry, p.261-273. Ed. Schultz, D.P., London: The Macmillan Company, Collier-McMillan Ltd.
- Gallie, D. & White, M. (1993). Employee commitment and the skills revolution: First findings from the Employment in Britain Survey UK: Policy Studies Institute London.
- Gordon, Judith R. (1999). Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall.
- Groot,W., Van Den Brink, H.M. (1999). Job Satisfaction Of Older Workers, International Journal Of Manpower, 20, 6, 344.
- Gray, Jerry L. ve Starke, Frederick A. (1984). Organizational Behavior, 3rd Edition, Toronto, Merili Publishing.
- Greenberg, Jerald ve Baron, Robert. A. (1996). Behavior in Organizations. Prentice Hall Inc. Fifth Edition, New Jersey.
- Griffin, Marie L.(2001). "Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables" Journal of Criminal Justice, 29, 220.
- Groot, Wim ve Van Der Brink, Henriette Maassen. (1999). Job satisfaction of older workers, International Journal of Manpower, 20/6, 355.
- Guimaraes, Tor. (1996). TQM Impact on Employee Attitudes, TQM Magazine, 8/1, 20-25.
- Güreşcier, Aslıhan. (1999). The impact of an information system on employee job satisfaction and organizational commitment. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hellriegel, Don; Slocum, John. W. Woodman, Richard.(1995). W. Organizational Behavior. Seventh Edition West Publishing Company.
- Hunt, John W. ve Saul, Peter N. (1975). "The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females" Academy of Management Journal, 18/3, 690-702.

- Ilies, Remus ve Judge, Timothy A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1120.
- Işıkkhan, Vedat. (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*, (1. Cilt) Ankara: MPM Yayınları
- Johnson & McClure. (1999). Job Satisfaction of Logistics Managers: Female Versus Male Perspectives. *Transportation Journal*, 39(1), 10.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self- efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta- analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86, 83.
- K.Davis & J.W.Newstrom. (1989). *Human Behaviour At Work: Organizational Behaviour*, 8.Ed., New York: McGraw Hill Book Company.
- Kabasakal, Hayat. *Güdülenme Kuramları ve Son Yıllardaki Gelişmeler*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-2, 280-287.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1985). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kalder, (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve Özdenetim Modeli*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kalleberg, Ame L. ve Torger Reve, (1992). *Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations*, *Human Relations*, 45, 9.
- Kantav, Nilgün. (1998). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel yayınevi.
- Kaynak, Tuğray. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:223.
- Keçecioglu, Tamer. (1998). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*, *Mercek Dergisi*,
- Khaleque, A. ve Rahman, M.A. (1987). Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers, *Human Relations*, 40/7, 401-416.
- Kiechel, Walter, III, *Resurrecting Corporate Loyalty*, *Fortune*, Dec. 9, (1985). 207-211. Aktaran: Keith, *Human Behavior at Work*, *Organizational Behavior*, 180.
- Kiely, J. (1986). The dynamics of job satisfaction - A longitudinal study, *Personnel Review*, 15(4), 7-14
- King, Michale, Murray, Michael ve Tom Atkinson, (1982). Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample, *Human Relations*, 35/2, 119-133.

- Koçel, Tamer. (1998). İşletme Yöneticiliği. 6. B. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer. (2001) İletme yöneticili, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranı klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. (8. Bası). istanbul: Beta Yayınları.
- Korsgaard, M. Audrey ve David M. Schweiger, Harry J. (1995). Sapienza, Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38,1/ 61.
- Kozacıoğlu, Remziye. (2002). The Relationship of Organizational Commitment and Work Rewards with Organizational Citizenship Behavior, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul
- Leong, C.S. ;Adrian Fumham, and Cary L. Cooper. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, *Human Relations*, 49/10, 1345-1361.
- Lieber, Ronald B. (1998). Why employees love these companies, *Fortune*, January, 90.
- Locke, E. A. (1995). The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 123-125.
- Lui, Steven S., Hang-Yue Ngo ve Anita Wing-Ngar Tsang, (2001).“Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave: A study of professional accountants”, *Journal of Managerial Psychology*, 16/6, 471.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). “Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organisational Commitment” (Hemşirelikte İşten Ayrılma Niyetinin Açıklanması: İş Tatmini, Ödemede Tatmin veya Örgütsel Bağlılık). *Journal of Organisational Behaviour*. 19, 305-320.
- Luthans, F. ve Thomas, Linda T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study, *Personnel Review*, 18/1, 121.
- Luthans, Fred, (1995). *Organizational Behavior*. 7th Edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Martin, Thomas N. “A path analytic model of human Capital and organizational job characteristics of female job satisfaction, *Human Relations*, 34/11, 975-988.
- Mason. E.S. (1995). Gender Differences in Job Satisfaction, *Journal of Social Psychology*, 135(2), 149.
- MBNQA, (1999). *Criteria for Performance Excellence*. Malcolm Baldrige National Quality Awards.

- McFarlin, Dean B. ve Paul D. (1992). Sweeney, Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35/3, 626-637.
- Meyer, J. Ve Allen. N. (1991).“A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Mowday, Porter ve Steers,(1990). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Aktaran: Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, *Organizational Behavior, A Management Challenge*. The Dryden Press, USA, 471.
- Neves, P. & Caetano A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control, *Journal of Change Management*. 6:4, 351-364.
- Northcraft, Gregory B. Ve Margaret A. (1990). Neale, *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press, USA.
- Nussbaum, Bruce, vd. (1986). The End of Corporate Loyalty, *Business Week*, aug. 4, 42-49.
- Oshagbemi, Titus, (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers, *Women in Management Review*, 15/7, 332.
- Oshagbemi, Titus, (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction, *International Journal of Social Economics*, 27/3, 217.
- Ostroff, Cheri. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance.'An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*. December: 963-974.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili Mi, *Milli Eğitim Dergisi*, 135 (Temmuz-Ağustos- Eylül), 35-41.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (1995). “Organizasyon Kültürü”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik* içinde Editör Mustafa Özel. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özevren, Mina. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkalp, Enver. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler, *Anadolu Üniversitesi AÖF Dergisi*, 1/2, 134.
- Öztürk. Nursel, (1993). TKY de Motivasyon Eğitimi ve Katılımın Önemi, *Verimlilik Dergisi*, (Kalite Özel Sayısı), 94-98.
- Paul, K. B. ve Bracken, D. W. (1995). Everything you always wanted to know about employee surveys, *Training & Development*, 49/1, 45.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Reed, S. A., Kratchman S. H. ve Strawser R. H. (1994). Job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions of United States Accountants, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7/1, 31-58.
- Richardson , M.A. ve J.R.Burke. (1999). Occupational stresss and job satisfaction among Canadian physicians, *Work&Stress*, 5/4, 302.
- Robbins, Stephen. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Robie, C. Ve Ryan, & A.M. (1998). The Relation Between Job Level & Job Satisfaction, *Group & Organization Management*, 23(4), 470.
- Rout, U. (1999). Gender Differences in Stress, Satisfaction & Mental Well-Being Among General Practitioners in England, *Psychology, Health & Medicine*, 4(4), 345.
- Saal, Frank E. Saal, Patrick A. (1897). *Knight, Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice*, Brooks/Cole Publisihg Company. Pacific Grove.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395–407.
- Scrpello, Vida ve Robert J. Vandenberg, (1992). Generalizing the Importnace of Occupational and Career views to Job Satisfaction Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*. 13, 126-139.
- Sinangil, Handan Kepir. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları, *Mercek Dergisi*, (Ocak Özel Sayısı), 107.
- Snyder, Rober A. ve Dietrich. Frank H. (1992). Age/job satisfaction: Assesment of the shape of the relationship froma Systems perspectvie, *Personnel Review*, 21/1, 124.
- Steers, R.M.(1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22.
- Steers, Richard ve Black, (1994). *Stewart Organizational Behavior*, NY: Elarpers Publishers.
- Şimşek, Levent. (Şubat 1995). İş Tatmini Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayım. 34
- Telman, Nursel. (1998). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*.



- Tepeci, Mustafa ve Bartlett, A.L.Bart (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions, *Hospitality Management*, 21, 169.
- Tietjen, Mark A. ve Myers, Robert A., Motivation and job satisfaction, *Management Decision*, 36/4, 229.
- Tzeng, Huey-Ming, Shake Ketefian ve Richard W.Redman, (2002). Relationship of nurses assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care”, *International Journal of Nursing Studies*, 39, 82.
- Uyargil, Cavide. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Vandenberg, Robert J. ve Charles E Lance, (1992). Examining the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, 18/1, 154.
- Weaver, Charles N. (1987). Sex differences in the determinants of job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21/2, 265-274.
- Werther, B., William, and Davis, K. (1993). *Human Resource Management*, the Edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Witt, L. Alan. (1993). Reactions lo Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Efect of Occupational Identification, *Journal of Business Research*, 26, 19.
- Yıldırım, Murat.E. (2003). Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, Özkan.(2003). Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Yousef, Darwish A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, 15/1,8.
- Yousef, Darwish A. (1993). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment”, *International Journal of Manpower*, 19/3, 189.

Zeffane, Rachid. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47/8, 981.

Zytowsky, D.G., (1968). *Vocational Behaviour - Readings in Theory & Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.

### **Elektronik Kaynakları:**

Brown, Ulysses J.III and Gaylor, Kristena F. (2003). Organizational Commitment in Higher Education, Jackson State University Department of Management and Marketing School in Bussiness Jackson Mississippi, <http://www.finarticles.com/p/articles1>, Erişim: 15.06.2014

Brown. Barbara B. (2003). Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors, Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors M.A.Thesis Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University Virginia,<http://scholar.lib.vt.edu/theses/avaible/etd-04072003-2243491>, Erişim: 24 .07.2014

Culverson, Dawn E. (2002). Exploring Organizational Commitment following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency, M. A. Thesis, Department of Recreation and Leisure Studies, University of Waterloo,Canada [www.ahs.uwaterloo.ca/eagles/2002/theses.html](http://www.ahs.uwaterloo.ca/eagles/2002/theses.html) Erişim: 08.07.2014.

Çınar, Füsün. (2001). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, Uludağ Üniversitesi İşletme ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü [www.isguc.org/makale.html](http://www.isguc.org/makale.html) Erişim: 24.07.2014.

Delarey, Bob. (2014). Alternative Work Arrangemets: Do They Make Economic Sense [www.hrpa.org/files/octoberfeature1 .pdf](http://www.hrpa.org/files/octoberfeature1.pdf) Erişim: 11.06.2014.

Hawkins, Wilbert D. (1998).“Predictions of Affective Organizational Commitment Among High School Principals ” Virginia Polyhechnic Institute and State University Department of Educational Leadership and Policy Studies Thesis of Doctor of Education in Educational Administration Virginia, <http://scholar.lib.vt.edu/theses> Erişim: 23.06.2014.

Lee, Hyung-Ryong. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, MA Theses Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University Blacksburg, Virginia, 2000 <http://scholar.lib.vt.edu/theses> Erişim: 23.06.2014.

- Porter, David, M. Jr. (2001). Gender Differences in Manager's Conceptions and Perceptions of Commitment to the Organization Journal of Research September www.findarticles.com Erişim: 10.05.2014.
- Schermerhom, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osbom. (1994). Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Scholl, Richard. W. (1981). Differanting Organizational commitment From Expectancy as a Motivating Force [ Motive Edici Bir güç Olarak Örgütsel Bağlılığın Beklentiden Ayrılması] Academy of Management Review, 6, <http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Commitment.html> Erişim: 15.06.2014.

## EKLER

### EK-1 ANKET

#### 1. GENEL BİLGİLER

#### ARAS KARGO KONYA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>Cinsiyet</b>	Bayan ( )	Erkek ( )			
<b>Mezuniyet Durumu</b>	İlk Öğretim ( )	Lise ( )	MYO ( )	Lisans ( )	Diğer.....
<b>Mesleki Deneyim</b>	0-6 Ay ( )	6 ay-2 Yıl ( )	2-4 Yıl ( )	4-8 Yıl ( )	8 Yıl Üzeri ( )
<b>Çalıştığınız Departman</b>	Kurye ( )	Sürücü ( )	Temsilci ( )	Destek Personel (Güvenlik, Hizmetli, Eleman) ( )	Yönetici, Yönetici Yrd. Müdür, Müdür Yrd. ( )

#### İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde yer alan her bir ifade için bu ifadeye ne kadar katıldığınızı, her ifadenin yanında yer alan ve 1'den 5'e doğru artan **“katılım derecelendirme ölçeği”** ne bakarak **“cevap kağıdı”**na ilgilisuru numarası sırasına göre kodlayınız. İfadeleri değerlendirecek **bilgi yok** ise ifadeye ait soruyu lütfen **boş** bırakınız.

**1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	ARAS KARGO, çalışma ortamımda işimi etkin şekilde yapabilmem için gerekli malzeme ve kaynağı sağlanmaktadır.					
2.	Yöneticim çalışanlar arasında problemleri çözmekte başarılıdır.					
3.	Şirketimizde, departmanlar arası dayanışma ve işbirliği mevcuttur.					
4.	ARAS KARGO sürekli gelişen ve kendini yenileyen bir şirkettir.					
5.	Şirketimizin misyonu bana işimin önemli olduğunu duygusunu veriyor.					
6.	Yöneticim, işimi iyi yapabilmem için bana gerekli desteği veriyor.					
7.	Şirket genelinde güçlü bir takım ruhu vardır.					
8.	Çalışma arkadaşlarım kaliteli bir iş çıkarmak konusunda heveslidir.					
9.	Yöneticim beni önemser ve bana saygı duyar					
10.	Şirketimizde, takım çalışması yöneticilerimiz tarafından teşvik edilir.					
11.	İşimle ilgili benden tam olarak ne beklendiğini bilmiyorum.					
12.	Sabahları iş yerime mutlulukla ve çalışma şevkiyle geliyorum.					
13.	Kişisel gelişim için bana fırsatlar (eğitim, projeler, yeni görev ve sorumluluklar) sunuluyor.					
14.	Yöneticim, gelişimim için beni sürekli teşvik eder ve yüreklendirir.					
15.	İşim, yeteneklerimi ve becerilerimi kullanabilmem için olanak vermektedir.					
16.	İşimi etkin şekilde yapabilmem için iyi tanımlanmış prosedür ve uygulamalar mevcuttur.					

17.	Çalıştığım departman içersinde etkin işbirliği ve takım çalışması vardır.					
18.	Çalıştığım şirketin sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.					
19.	ARAS KARGO'da işimle ilgili gelişmelerden haberdar edilirim.					
20.	ARAS KARGO çalışanlarına değer veren bir şirkettir.					
21.	Çalıştığım şirkette ödül verilen birey veya ekipleri belirlenmesinde uygulanan politikalar açıktır.					
22.	Şirketimin hedeflerini iyi biliyor ve anlıyorum.					
23.	Çalışma ortamımdaki koşullar (havalandırma, yalıtım, ısınma, soğutma vb.) işimi en verimli yapabilmem için uygundur.					
24.	Son altı ay içinde işyerinde herhangi biri, ilerlemem hakkında benimle konuştu.					
25.	ARAS KARGODA çalışmaktan memnunum.					
26.	İşimi iyi yapabilmem için gerekli eğitimleri yapıyorum.					
27.	Yöneticim ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder.					
28.	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.					
29.	Şirketimizdeki işleyişten (iş yapış şekli, karar alama, onay sistemi vb.) memnunum.					
30.	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarım iş ile ilgili bana destek verir.					
31.	Bir müşteri şikayeti geldiğinde , onu memnun etmek için ne gerekiyorsa yaparız.					
32.	ARAS KARGO'daki değişimler iyi bir iletişim ağı ile çalışanlara duyurulur.					
33.	ARAS KARGO'da çalışmaktan gurur duyuyorum.					
34.	Çalıştığım şirkette yüksek performans ödüllendirilir.					
35.	Benden hangi iş sonuçlarının beklendiğini net bir şekilde biliyorum.					
36.	Şirketimde molalarda kullanabileceğim mekanlar yeterlidir.					

37.	Yöneticim veya çalışma arkadaşlarımdan herhangi biri benimle birey olarak ilgileniyor.					
38.	İşyerinde kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum.					
39.	ARAS KARGO bünyesinde aldığım eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlıyor.					
40.	Yöneticim, iyi bir iş çıkardığımda beni taktir eder.					
41.	ARAS KARGO'da kişisel gelişimim için bana cesaret veren birileri var.					
42.	Yöneticime her konuda güvenirim.					
43.	Son bir yılda iş ortamında yeni şeyler öğrenmek ve geliştirmek için fırsatlar yakaladım.					
44.	İş yaşamamım genel olarak hayattan doyum almama yardım eder.					
45.	ARAS KARGO bünyesinde aldığım eğitimler iş performansımın gelişimine katkı sağlıyor.					
46.	Yöneticim bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşıyor.					
47.	Yaptığım iş ARAS KARGO'nun başarısına katkıda bulunuyor.					
48.	Çalıştığım departmanda (gereksiz raporlama vb.) zaman ve iş gücü kaybı bulunmamaktadır.					
49.	Kendimi bir takımın parçası olarak hissediyorum.					
50.	Müşterilerimiz çalıştığım şirketin sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesinden memnundur.					
51.	Şirkette bilgi akışını sağlamaya yönelik panolar, e-posta vb. araçlar etkin bir şekilde kullanılıyor.					
52.	ARAS KARGO rakipleriyle rekabet edebilecek güçtedir.					
53.	Yapılan işlerin çalıştığım şirkete olan katkısına karşılık verilen ödüller tatmin edicidir.					
54.	Şirketim çalışanlardan üstün performans bekler.					

55.	İşimi etkin bir şekilde yapabilmem için gereken araçlara sahibim.					
56.	Son bir hafta içinde iyi bir iş yaptığım için fark edildim ve övgü aldım.					
57.	Son bir haftada işyerimde güzel bir gün geçirdim.					
58.	ARAS KARGO'da yükselebilmem için benden neler beklendiği konusunda bilgilendiriliyorum.					
59.	Yöneticim çalışanlara iş dağılımını dengeli bir şekilde yapar.					
60.	İşimi seviyorum.					
61.	Çalıştığım şirkette oluşan problemlere anında müdahale edilir ve hızla sonuçlandırılır.					
62.	Şirketteki çalışma ruhu beni motive ediyor.					
63.	Müşterilerimin benden ne beklediğini biliyorum.					
64.	Yönetim kademeleri ile çalışanlar arasında açık iletişim vardır.					
65.	ARAS KARGO, kalifiye çalışanları elinde tutmakta başarılı.					
66.	İşimle ilgili benden beklenenler ve hedeflerim ulaşılabilirlerdir.					
67.	Ortak kullanım alanlarımızın temizliğinden memnunum.					
68.	ARAS KARGO'da fikirlerime saygı duyuluyor.					
69.	Yöneticimin sorumluluklarına dair beklentileri açık ve nettir.					
70.	Çalışanlar, işlerini etkileyen konularda karar almaları yönünde teşvik edilir.					
71.	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.					
72.	ARAS KARGO'da her gün, en iyi yaptığım şeyi yapmak için bir fırsatım var.					
73.	ARAS KARGO'da, hedeflediğim kariyer fırsatlarını yakalayabileceğim bir ortam var.					



74.	Yöneticim performansıma ilişkin bana düzenli geribildirim verir ve yol gösterir.					
75.	İşim bana kişisel başarı hissi veriyor.					
76.	İşimi etkin bir şekilde yapabilmem için yeterli yetkiye sahibim.					
77.	Çalışma arkadaşlarım bana güvenir.					
78.	Çalıştığım şirket müşteri memnuniyetini esas alır.					
79.	ARAS KARGO'da, çalışanların görüş ve beklentileri dile getirebilecekleri bir iletişim ortamı vardır.					
80.	ARAS KARGO, benim gözüme güvenilir bir imaja sahiptir.					
81.	Şirketimde performansımı değerlendirmek için belirlenmiş kriterler açık ve nettir.					
82.	İşimi etkin bir şekilde yapabilmem için bana sağlanan teknolojik altyapı ve uygulama kalitesi yüksektir.					
83.	ARAS KARGO'da çok yakın bir arkadaşım var.					
84.	ARAS KARGO çalışanlarını şirketteki üst pozisyonlar için yetiştirmek konusunda başarılıdır.					
85.	İşin yapılış şekli ile ilgili fikirlerimi/önerilerimi yöneticimle rahatlıkla paylaşabilirim.					
86.	Yaptığım iş ile yeteneklerimi gösterme imkanına sahibim.					
87.	Çalıştığım şirkette kararlar zamanında alınır.					
88.	Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.					
89.	Çalıştığım şirkette müşteri sorunları hızlı çözülür.					
90.	Genel merkezdeki çalışanlar sahadaki çalışanların işlerini bilir ve anlar.					
91.	ARAS KARGO iş ahlakı (etik) değerlerinden ödü vermez.					
92.	Şirketimizin sağladığı yemek hizmetinden memnunum.					
93.	Yöneticim ile çalışırken kendimi rahat ve huzurlu hissediyorum.					
94.	İstediğim eğitimleri kolaylıkla alabiliyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : BAŞAK ÇAKMAK

Doğum Yeri ve Tarihi : ARTVİN, 1985

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ANADOLU ÜNİVERSİTESİ, ESKİŞEHİR

İşletme Fakültesi, İşletme

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ, KONYA

Sosyal Bilimler Fakültesi, Yerel Yönetimler

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ, ESKİŞEHİR

Açıköğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ, KONYA

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar : Türk Standartları Enstitüsü

Çanakkale İl Özel İdaresi

### İletişim

E-Posta Adresi : basak.cakmak85@gmail.com

Tarih : 15.02.2016