

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



YERLİ VE YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELERDE
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

MEHMET ERDAL KARA

DOKTORA TEZİ

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASIM - 2021

KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Mehmet Erdal KARA

ÖZET

DOKTORA TEZİ

YERLİ VE YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

MEHMET ERDAL KARA

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

Bu çalışmanın temel amacı, yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada üç temel kavram üzerinde durulmuştur. Birincisi, iş tatmini, ikincisi örgütsel bağlılık ve üçüncüsü ise işgören performansı kavramıdır. İş tatmini, iş görenlerin buldukları örgütlerin önceden belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için üstlendikleri roller ve yaptıkları işlere yönelik oluşan memnuniyet ya da pozitif düşüncelerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı oldukları örgütlerin amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütle olan bağlılığını sürdürüp bir aile üyesi gibi hissetmesine yönelik besledikleri psikolojik duygulardır. İşgören performansı ise, yapılan örgütsel işlerde bireylerin uygun tutum ve davranışlar sergileyerek hedeflenen amaçlara miktar ve kalite olarak ulaşma düzeyinin belirlendiği süreçlerdir.

Çalışma orman ürünleri endüstrisinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli iki farklı işletmede toplam 500 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örneklemeye dahil edilen çalışanların konuya ilişkin fikirleri ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı ölçekleri “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle katılıyorum (5)” beşli likert ölçeği esas alınarak alınmıştır. Toplanan verilerin sınıflandırılmasından sonra ölçeklere ilişkin SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistik analizler sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık ile işgören performansı üzerine olumlu etkisi olduğu ve aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: İş tatmini, Örgütsel bağlılık, İşgören performansı

Kasım 2021, 169 Sayfa

ABSTRACT**PH. D THESIS****THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT ON EMPLOYMENT PERFORMANCE
IN DOMESTIC AND FOREIGN CAPITAL BUSINESS****MEHMET ERDAL KARA****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: PROF. DR. YAVUZ DEMİREL**

The main purpose of this study is to reveal the effect of job satisfaction and organizational commitment on employee performance in domestic and foreign capital enterprises. In this context, three basic concepts were emphasized in the study. The first is job satisfaction, the second is organizational commitment, and the third is the concept of employee performance. Job satisfaction is the satisfaction or positive thoughts about the roles of the employees and the work they do in order to achieve the predetermined goals and objectives of the organizations they are in. Organizational commitment is the psychological feelings that employees have for adopting the goals and values of the organizations they are affiliated with, maintaining their commitment to the organization and feeling like a family member. Employee performance, on the other hand, is the process in which the level of reaching the targeted goals in terms of quantity and quality is determined by exhibiting appropriate attitudes and behaviors in organizational work.

The study was carried out on a total of 500 employees in two different enterprises with domestic and foreign capital operating in the forest products industry. In order to examine the relationship between the variables, the convenience sampling method was preferred. The opinions of the employees included in the sample on the subject are the job satisfaction, organizational commitment and employee performance scales "Strongly disagree (1), Disagree (2), Neither agree nor disagree (3), Agree (4) and Strongly agree (5)" five-point Likert based on the scale. After the classification of the collected data, reliability and validity analyzes were performed using the SPSS 22.0 statistical program regarding the scales. As a result of the statistical analysis, it has been determined that job satisfaction has a positive effect on organizational commitment and employee performance, and there are positive and significant relationships between them.

KEYWORDS: Job satisfaction, Organizational commitment, Employee performance

TEŞEKKÜR

“Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi” isimli bu çalışma, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak hazırlanmıştır.

Öncelikle tez konusunun belirlenmesinde, tezin hazırlanma sürecinde ilgi ve desteğini esirgemeyen tez çalışmamın sonuçlandırılmasında değerli bilgi ve tecrübeleri ile bana her konuda yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Yavuz DEMİREL hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca tezin hazırlanmasında tecrübelerinden istifde ettiğim tez izleme komitesi üyesi olan Doç. Dr. Erol TEKİN ve Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırma verilerimin toplanmasına yönelik yapılan anket çalışmasında yardımcı olan yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin yönetimlerine, çalışanlarına ve tez çalışmalarım boyunca benden desteğini esirgemeyen Fabrika Direktörümüz Enis KOÇ’a ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme, tez çalışmalarımında her türlü desteğiyle yanımda olan eşim Fatma KARA’ya, bu çalışma boyunca kendilerine zaman ayıramadığım çocuklarım Mehmet Yağız KARA ve Melih Kürşat KARA’ya sonsuz teşekkürlerimi sunar, bu çalışmanın bilim dünyasına faydalı olmasını temenni ederim.

MEHMET ERDAL KARA

Kastamonu, 2021

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| TEZ ONAYI | iii |
| TAAHHÜTNAME | iii |
| ÖZET | ivv |
| ABSTRACT | v |
| TEŞEKKÜR | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | x |
| TABLolar DİZİNİ | xii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ | xiii |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. TEORİK ÇERÇEVE | 3 |
| 2.1 İş Tatmini | 3 |
| 2.1.1 İş Tatmininin Tanımı | 3 |
| 2.1.2 İş Tatmininin Önemi..... | 8 |
| 2.1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler | 10 |
| 2.1.3.1 <i>Kişisel faktörler</i> | 12 |
| 2.1.3.1.1 <i>Yaş</i> | 13 |
| 2.1.3.1.2 <i>Cinsiyet</i> | 14 |
| 2.1.3.1.3 <i>Kişilik</i> | 15 |
| 2.1.3.1.4 <i>Eğitim düzeyi</i> | 16 |
| 2.1.3.1.5 <i>Statü</i> | 17 |
| 2.1.3.2 <i>Örgütsel faktörler</i> | 18 |
| 2.1.3.2.1 <i>İşin niteliği</i> | 18 |
| 2.1.3.2.2 <i>Ücret</i> | 19 |
| 2.1.3.2.3 <i>Çalışma koşulları</i> | 20 |
| 2.1.3.2.4 <i>Çalışma arkadaşları</i> | 22 |
| 2.1.3.2.5 <i>Yönetim</i> | 22 |
| 2.1.3.2.6 <i>Terfi</i> | 23 |
| 2.2 Örgütsel Bağlılık | 25 |
| 2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı | 25 |
| 2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi | 30 |
| 2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 35 |
| 2.2.3.1 <i>Kişisel faktörler</i> | 37 |
| 2.2.3.1.1 <i>Yaş</i> | 37 |
| 2.2.3.1.2 <i>Cinsiyet</i> | 38 |
| 2.2.3.1.3 <i>Kişilik</i> | 39 |
| 2.2.3.1.4 <i>Eğitim düzeyi</i> | 39 |
| 2.2.3.1.5 <i>Medeni durum</i> | 40 |
| 2.2.3.1.6 <i>Çalışma süresi</i> | 41 |
| 2.2.3.2 <i>Örgütsel faktörler</i> | 42 |
| 2.2.3.2.1 <i>İşin niteliği</i> | 42 |
| 2.2.3.2.2 <i>Yönetim</i> | 43 |
| 2.2.3.2.3 <i>Ücret</i> | 44 |
| 2.2.3.2.4 <i>Örgüt kültürü</i> | 44 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 2.2.3.2.5 | Örgütsel adalet | 45 |
| 2.2.3.2.6 | Rol belirsizliği ve rol çatışması | 46 |
| 2.2.3.2.7 | Takım ruhu..... | 46 |
| 2.2.3.3 | Örgüt dışı faktörler | 47 |
| 2.2.3.3.1 | Altarnatif iş olanakları..... | 47 |
| 2.2.3.3.2 | Profesyonellik | 48 |
| 2.2.4 | Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları..... | 49 |
| 2.2.4.1 | Tutumsal Bağlılık | 50 |
| 2.2.4.1.1 | Etzioni'nin sınıflandırması | 51 |
| 2.2.4.1.2 | Kanter'in sınıflandırması..... | 51 |
| 2.2.4.1.3 | O'Relly ve Chatman'in sınıflandırması | 52 |
| 2.2.4.1.4 | Allen ve Meyer'in sınıflandırması..... | 53 |
| 2.2.4.1.4.1 | Duyğusal bağlılık | 55 |
| 2.2.4.1.4.2 | Devam bağlılığı..... | 57 |
| 2.2.4.1.4.3 | Normatif bağlılık | 58 |
| 2.2.4.2 | Davranışsal bağlılık..... | 60 |
| 2.2.4.2.1 | Becker'in sınıflandırması..... | 62 |
| 2.2.4.2.2 | Salancik'in sınıflandırması | 63 |
| 2.2.4.3 | Çoklu bağlılık yaklaşımı..... | 64 |
| 2.3 | İşgören Performansı | 65 |
| 2.3.1 | İşgören Performansının Tanımı | 65 |
| 2.3.2 | İşgören Performansının Önemi..... | 70 |
| 2.3.3 | İşgören Performansını Etkileyen Faktörler | 73 |
| 2.3.3.1 | Kişisel faktörler..... | 76 |
| 2.3.3.1.1 | Yetenek..... | 77 |
| 2.3.3.1.2 | Eğitim..... | 78 |
| 2.3.3.1.3 | Moral ve motivasyon..... | 78 |
| 2.3.3.2 | Örgütsel faktörler..... | 79 |
| 2.3.3.2.1 | Yönetim | 80 |
| 2.3.3.2.2 | Ödül ve ceza..... | 80 |
| 2.3.3.2.3 | Terfi..... | 81 |
| 2.3.3.2.4 | Ücret | 82 |
| 2.3.3.2.5 | İş sağlığı ve güvenliği..... | 82 |
| 2.3.3.3 | Örgüt dışı faktörler | 84 |
| 2.3.3.3.1 | Çalışma arkadaşları | 84 |
| 2.3.3.3.2 | Çalışma şartları | 85 |
| 2.3.4 | İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki | 86 |
| 2.3.5 | İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki | 89 |
| 2.3.6 | İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki | 94 |
| 2.3.7 | Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki | 97 |
| 3. | YÖNTEM..... | 102 |
| 3.1 | Araştırmanın Konusu | 102 |
| 3.2 | Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 102 |
| 3.4 | Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 102 |
| 3.5 | Anket Formunun Hazırlanması ve Verilerin Toplanması | 103 |
| 3.6 | Verilerin Analizi..... | 104 |
| 3.7 | Araştırmanın Modeli | 104 |
| 3.8 | Araştırmanın Hipotezleri | 105 |

| | |
|---|------------|
| 4. BULGULAR | 106 |
| 4.1 Çalışanların Demografik Özellikleri | 106 |
| 4.2 Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi | 107 |
| 4.3 Normal Dağılım Testi..... | 111 |
| 4.4 Korelasyon Testi..... | 112 |
| 4.4.1 Tanımlayıcı İstatistik Tablosu | 112 |
| 4.4.2 İş Tatmini Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki.... | 113 |
| 4.4.3 İş Tatmini Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki..... | 114 |
| 4.4.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki.... | 115 |
| 4.5 Regresyon Testi | 116 |
| 4.5.1 İş Tatmininin İşgören Performansı Üzerine Etkisi..... | 116 |
| 4.5.2 Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi..... | 118 |
| 4.6 T-Testi | 119 |
| 4.6.1 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansının Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletme Karşılaştırması | 119 |
| 4.7 Araştırmanın Hipotez Sonuçları | 121 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER | 122 |
| KAYNAKLAR | 132 |
| EKLER..... | 169 |
| EK A | 170 |
| EK B | 171 |
| EK C | 172 |
| EK D | 173 |
| EK E | 174 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| Şekil 2.1 İş tatminini etkileyen faktörler..... | 11 |
| Şekil 2.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler..... | 36 |
| Şekil 2.3 Örgütsel bağlılık yaklaşımları..... | 49 |
| Şekil 2.4 Allen Meyer örgütsel bağlılık modeli..... | 54 |
| Şekil 2.5 İşgören performansını etkileyen faktörler..... | 76 |
| Şekil 3.1 Araştırma modeli | 104 |

TABLOLAR DİZİNİ

| | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| Tablo 2.1 İş tatminine yönelik yapılan tanımlar. | 4 |
| Tablo 2.2 Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan tanımlar..... | 26 |
| Tablo 2.3 İşgören performansına yönelik yapılan tanımlar. | 66 |
| Tablo 4.1 Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular..... | 106 |
| Tablo 4.2 İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçları. | 108 |
| Tablo 4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları..... | 109 |
| Tablo 4.4 Güvenilirlik analizi sonuçları. | 110 |
| Tablo 4.5 Normal dağılım testi tablosu..... | 111 |
| Tablo 4.6 Tanımlayıcı istatistik tablosu..... | 112 |
| Tablo 4.7 İş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları. | 113 |
| Tablo 4.8 İş tatmini boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon analizi sonuçları..... | 114 |
| Tablo 4.9 Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon analizi sonuçları. | 115 |
| Tablo 4.10 İş tatminin işgören performansı üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları..... | 116 |
| Tablo 4.11 Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları..... | 118 |
| Tablo 4.12 Grup İstatistikleri ve t-testi sonuçları..... | 119 |
| Tablo 4.13 Araştırmanın hipotez sonuçları. | 121 |

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**Kısaltmalar**

| | |
|-------------|---|
| AŞ | : Anonim Şirketi |
| DEÜ | : Dokuz Eylül Üniversitesi |
| GATA | : Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi |
| GMT | : Gümrük Muhafaza Teşkilatı |
| KTO | : Konya Ticaret Odası |
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| İİBF | : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| İK | : İnsan Kaynakları |
| İKY | : İnsan Kaynakları Yönetimi |
| İKYU | : İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları |
| OSB | : Organize Sanayi Bölgesi |
| PY | : Personel Yönetimi |
| SBE | : Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |

1. GİRİŞ

Yaşanılan yüzyılda işletmeler teknolojiadaki hızlı gelişmelerin yanında, ekonomik, siyasi ve toplumsal alanlardaki değişimlerden doğrudan etkilenmektedirler. Bu değişim ve gelişmelere bağlı olarak artan rekabet koşullarında örgütler yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek ve hedeflere daha iyi ulaşabilmek için çalışma yöntemlerinde değişiklik yapmaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle tam zamanlı çalışan işletmeler örgütsel gelişim ve değişimlerini daha modern ve çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla destekleyerek, insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmayı tercih etmişlerdir. Böylelikle hem kurumsal rekabet gücünü arttırmayı hem de işgörenlerinin kendilerini örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını ve aynı zamanda örgütsel performansını arttırmayı amaçlamışlardır.

Günümüz rekabet koşullarının giderek zorlaştığı, pazar algısının sürekli değiştiği bir ortamda işletmeler kısa sürede hedeflerine ulaşabilmek ve rakiplerine karşı bir avantaj ve üstünlük sağlamak amacıyla insan kaynaklarını işletmenin hedefleri doğrultusunda daha etkili kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle modern yönetim yaklaşımlarından biri olan personel geliştirme, işletmelerin rekabet etme gücünü geliştirmesi ve sürdürülebilir kılabilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu sayede insan kaynağının önemini anlayan örgütler çalışanlarının bağlılıklarını, iş tatminlerini ve motivasyon seviyelerini artırıcı faaliyetlerle desteklemeye başlamıştır (Taşlıyan, 2014).

Çalışanlara yönelik yapılan araştırmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının kendi arasındaki ilişkilerini ve etkileşimlerini araştırmak amacıyla birçok çalışmanın yapılması ve yapılan çalışmaların güncelliğini koruyor olması bu kavramlara verilen önemi göstermektedir. Örgütlerin başarısında sadece iyi bir örgütsel yapı değil, aynı zamanda iş tatmin düzeyi ve örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanların varlığı da önemlidir. Bu durum, küresel rekabet ortamında ayakta kalmanın önemli koşullarından birisi olarak görülmektedir. Yaptığı işten memnun ve örgütüne bağlı olan bireyin normal şartlarda daha yüksek performans gösterip örgütsel verimliliğe katkısı düşünüldüğünde konunun önem düzeyi kendini daha net bir şekilde belli etmektedir (Lizote, vd. 2017).

İşgörenler, üyesi oldukları örgütle arasında güçlü bir ilişki ve kuvvetli bağ kurabilmesi için iş performanslarını arttırarak daha fazla katkı yapmaları gerekmektedir. Oluşan bu güçlü bağ sayesinde işgörenler örgütün başarısını kendi başarısı, sıkıntılarını kendi sıkıntısı gibi görmeleri, sorumlu oldukları vazifeleri yaparken daha fazla istek ve heyecan duyarak yapmalarını sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların üyesi oldukları örgütler ile aralarında zamanla oluşan güçlü bir bağlılık türüdür. Örgütler oluşan bu bağlılıklar sayesinde çalışanlarının talep ve beklentilerine yönelik geri bildirimlerini daha kolay alabilirler (Uludağ, 2018).

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmelerin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için yeni süreçlere uyumlu daha etkin iş gücü oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin; maliyetlere, kaliteye, kapasiteye, gelişime ve yönetsel uygulamalara doğrudan katkıları modern ve rekabetçi işletmecilik anlayışının bir zorunluluğu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları örgütlerine karşı yüksek bağlılık duyan işgörenlerin performansı ile sağlanacağı düşünülmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim, bankacılık, sağlık, turizm, gıda vb. alanlara yönelik işgörenlerin iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir hayli çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Fakat benzer kavramlar ve değişkenlerle orman ürünleri endüstrisinde herhangi bir araştırmaya rastlanılmaması bu çalışmanın yapılması yönündeki gereksinimi arttırmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, ülkemizin kalkınmasında önemli ölçüde katma değer sağlayan orman ürünleri endüstrisinde faaliyetlerini sürdüren yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde çalışan işgörenlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerine etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırma ile kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerin incelenerek değerlendirilmesi, işletmeler arasındaki farklılıkların tespit edilmesi ve bu sayede orman ürünleri sektöründeki mevcut durumun ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçların hem literatüre kazandırılan yeni bulgular olması hem de örgütlerin yönetim uygulamaları ve yaklaşımlarını gözden geçirmelerine rehberlik edecek olması ve önerilerde bulunması bakımından önemli olacağı düşünülmüştür.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde; sırasıyla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı kavramları ele alınarak tanımları yapılmış ve bu kavramların boyutları incelenerek önemleri ortaya konmuştur. Daha sonra bu kavramları etkileyen faktörler ve son olarak bu kavramlarla ilgili ve kendi aralarındaki etkileşimleri belirlemeye yönelik yapılan literatür araştırmaları sunulmuştur.

2.1 İş Tatmini

2.1.1 İş Tatmininin Tanımı

İş tatminine yönelik ilk düzenli çalışmalar 1930'lu yılların başlarına dayanmakta olup, iş tatminine yönelik tanımlar ve diğer kavramlarla ilişkisi üzerine geçmişten günümüze birbirinden farklı pekçok tanım ve kuram geliştirilmiştir. İş tatmininin kavramsal temelleri ilk olarak 1954'de Maslow'un ve daha sonra 1959'da Herzberg'in kuramlarıyla atılmaya başlanmıştır. İş tatmini, kişinin yaptığı işin çıktılarını kişisel ve toplumsal ölçütlerle değerlendirmesi sonucunda yaşadığı haz ve memnuniyet duygusu olarak tanımlayabiliriz. Tatmin kelimesi, İngilizce'de "satisfaction", Fransızca'da da "aise, satisfaction" ve Almanca'da "befriedigung, zufriedenheit" olarak kullanılmakta olup, Türkçe'de ise "arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesi, gönül doygunluğuna erme, doyum" anlamlarına gelmektedir (URL-1, 2021).

Günümüzün zorlaşan çalışma koşullarında örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarını harekete geçirebilmesi ve onlardan istenen verimin alınabilmesi için ruhsal ve fiziksel yönden çok iyi motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanların bu sayede kendilerini daha sağlıklı ve mutlu hissetmeleri sağlanmış olup, örgütsel iş tatmini ve doyumuna ulaşılmış olur. İş doyumuna ulaşan sağlıklı çalışanlardan da üst düzeyde performans ve verimlilik artışları elde etmek mümkün olabilmektedir. İş tatmini, bireyin işinden aldığı hazlar yanında işi hakkında ne hissedip düşündüğünü temsil etmektedir (Kayabaşı, 2019). Çalışanın iş tatmin seviyesinin yüksekliği, işine olan bağlılığın, sadakatin ve performansının da yüksekliğini gösterir (Yıldırım ve Eraslan, 2020). İş tatminine yönelik yapılan bazı tanımlar Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 İş tatminine yönelik yapılan tanımlar

| | |
|--------------------------------|--|
| Hoppock (1935: 47) | Kişinin medenice yapmış olduğu işe yönelik memnuniyetini belirtmesine neden olan ruhsal ve çevre koşullarının bileşkesi olarak tanımlamaktadır. |
| Speroff (1955: 69) | Bireyin işine, örgüt yönteminin tutumlarına, iş arkadaşlarına karşı oluşturduğu tepkidir. |
| Vroom (1964: 99) | İşgörenlerin ait oldukları örgütlerde üstlendikleri rollere karşı tutum ve davranışları olarak ifade edilmekte olup, çalışanın işine karşı olumlu tutum ve davranışları iş tatminini olumsuz davranışları ise iş tatminsizliği şeklinde tanımlamaktadır. |
| Herzberg (1965: 395) | İşgörenin yaptığı işin içeriğine yönelik duyduğu hazlar, iş tatminsizliği ise işgörenin işteki iş koşulları veya çevresine yönelik oluşan olumsuz duygular şeklinde ifade etmiştir. |
| Lawler ve Porter (1967: 20) | Çalışanın yaptığı işi ya da iş yaşamını gözden geçirmesi sonucunda aldığı haz ve yaşadığı doyumdur. |
| Blum ve Nylor (1968: 12) | Bireylerin ücret, iş koşulları, denetim, gelişim olanakları, iş ilişkileri ve sosyal çevre vb. faktörlerle oluşan tutumların sonucudur. |
| Schneider ve Snyder (1975: 31) | Bireyin yapılan iş ve bu işin koşullarına yönelik algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden ibarettir. |
| Locke (1976: 1300) | Bireyin yaptığı işi ya da tecrübelerini değerlendirmesi sırasında oluşan pozitif duygular şeklinde tarif etmiştir. |
| Davis (1982: 96) | Bireylerin yaptığı işlerden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik şeklinde tarif etmektedir. Ayrıca iş tatmininin işin gerekleriyle, bireylerin isteklerinin birbiri ile örtüştüğü durumlarda yaşanabileceğini öne sürmektedir |
| Organ ve Hammer (1982: 96) | Bireyin işine yönelik sergilediği davranış ve tutumdur. Bu tutum olumlu yönde ise yüksek iş tatmini, olumsuz ise bireyin yaptığı işten tatmin olmadığı anlamına gelmektedir. |
| Arnold ve Feldman (1986: 91) | İşgörenin işine duyduğu pozitif duygu ve düşüncelerdir. |
| Bingöl (1990) | Çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. |
| Agho, vd., (1993) | Genel olarak bireylerin yapılan işten haz almaları ya da yaptıkları işlerin farklı yönlerine algılayarak tatmin olmaları şeklinde tarif etmişlerdir. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Erdoğan (1996) | Bireylerin yaptıkları bir iş ve ya çalışma sonunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. |
| Chet, vd., (1998), Kirkman (1997) | Bireyin işine yönelik; ücret, terfi ve yükselme, iş yoğunluğu, rol belirsizliği, özlük hakları, personelin güçlendirilmesi, çalışma koşulları vb. birçok dinamiğe ait algılamaları olarak tarif edilmektedir |
| Mercer (1997: 57) | Başka biri yardımıyla gözlenemyen ve yalnızca ilgili kişinin hisleri ile tanımladığı arzularını, hoşnutluğu ve ruhsal rahatlığı ifade etmek için kullanılır. |
| Pool (1997) | İşgörenlerin örgüt içi yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına yönelik pozitif veya negatif tutum ve algılamalarıdır. |
| Spector (1997) | Bireylerin yaptığı işlerden hoşnut olma derecesi ve bu işlerin farklı yönlerine yönelik hissedilen duygulardır. İşgörenlerin bir kısmı yaptıkları işten mutlu olup yaşamlarının merkezi olarak görürken bazı işgörenler ise yaptıkları işten nefret ederler ve yapmak mecburiyetinde oldukları için yaparlar. |
| Spector (1997:2) | Bireylerin işlerinin farklı yönlerine yönelik nasıl düşündükleridir. Bu sayede bireylerin işlerini hangi ölçüde sevdiği iş tatmini, sevmediği ise iş tatminsizliğinin göstergesidir. |
| Oshagbemi (2000: 88) | Bireyin işine karşı arzulanıp beklediği ve hak ettiği çıkarımlarla gerçek çıktılarının karşılaştırılmasıyla çıkan sonuçlara gösterilen duygusal tepkidir. |
| Nasaradin (2001) | Bireyin işini veya yaptıklarını gözden geçirmesi sonucunda oluşan olumlu duygusal yönlü durumlar olarak belirtmiştir. |
| Janssen (2001) | Bir örgüt çalışanının işi hakkında neler hissettiği anlamına gelir. Bu hisler olumlu ya da olumsuz olabilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın işyerine yönelik olumlu duyguları da iş tatmini olarak tanımlamaktadır. |
| Akıncı (2002) | Bireyin iş çevresinden, yapılan işin kendisinden, örgütsel yapıdan, çalışma arkadaşlarından ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı bir duygudur. |
| Barutçugil (2004) | Bireyin yaptığı iş sonunda ortaya çıkan sonuçlar ile istenen işi kendi değer yargılarıyla karşılaştırdığında fayda sağladığını düşünmesi sonucunda hissedilen duygudur. |
| Kök (2006) ve Barutçugil (2004) | Bireyin iş hayatı, örgüt yapısı ve yönetim şekli, çalışma koşulları ve örgüt içi arkadaşlık düzeyleri ve işinden sağladığı kazançlara yönelik oluşan algılardır. |

| | |
|---|--|
| Şişman ve Turan (2004: 119) | Kişinin işinden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade etmesidir. |
| Mullins (2005) | Çalışanlara göre farklı şeyleri anlatan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. |
| Robbins (2005: 24) | Çalışanların işine yönelik hissettiği duyguların bütünü olarak tarif etmiştir. |
| Can ve vd., (2006: 88) | İş tatmini, çalışanın iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnuniyeti ya da pozitif düşünceler şeklinde tarif edilebilir. |
| Vecchio (2006: 272) | İş tatmini, bireyin yaptığı işe yönelik sahip olduğu hisleri yani onun tutum ve davranışlarını yansıtır. |
| Armstrong (2006) | İş tatmini, bireylerin örgütlerinde yapmakta oldukları işlerine karşı hissettikleri tutum ve duygular olduğunu belirtmiştir. |
| Eren, vd., (2003: 150) ; Eren (2007: 202) | İşgörenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları ile bir fayda sağlamanın oluşturduğu mutluluk ve işten elde edilen maddi kazançlardır. |
| Eroğlu (2007:380) | Latince yeterli anlamına gelen “Satis” kelimesinden türetilen tatmin ya da doyum ifade etmesi için kullanılan bir kavramdır. |
| Kaliski (2007) | İşgörenlerin işteki etkinliği ve bireysel olarak iyi olma ve işi başarma duygusunu ifade etmektedir. |
| Duyan (2008: 4) | Kişinin bilincli veya bilincsiz elde etmeyi arzuladıklarıdır. |
| George ve Jones (2008) | Çalışanların örgütlerinde yaptıkları işlere yönelik hissettikleri duygu ve düşüncelerdir. |
| Poyraz ve Kama (2008: 143-164) | Bireyin ait olduğu örgütte işindeki beklentilere yönelik gerçekleşenler ile çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olumlu yönde oluşan tutumlardır. |
| Demirel ve Özçınar (2009: 132) | Bireyin işi ve iş deneyimlerinden duydukları mutluluk olup, başka bir ifadeyle bireyin işinde kendini pozitif hissetmesidir. |
| Eğimli (2009: 35-36) | Bireyin işi ve işine yönelik diğer faktörlerden edinilen sevinçler ya da çalışanın işine yönelik duygusal tutum ve davranışlarının bütünü olarak belirtilmiştir. |
| Aktay (2010) | Bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonudur. |
| Luthans (2010: 141) | Çalışanın önemli gördüğü şeylerin kendisi için ne kadar fayda sağlayacağını algılaması sonucu oluşan durumlardır. |

| | |
|---|--|
| Özkalp ve Kirel (2011: 113) | Örgütsel davranışın önemli göstergelerinden biri olup, çalışanın işinde gösterdiği tutumlardır. |
| Erdoğan (1996); Adıgüzel, vd., (2011: 50) | Çalışanın işine karşı sergilediği olumlu ya da olumsuz yönlü genel tutumlar olarak tanımlanabilir. |
| Aksu (2012: 61) | Bireyin yaptığı işin farklı yönleri hakkında ne düşündüğünün basitçe ifadesidir. Bir anlamda yapılan işten kimin mutlu ya da kimin mutsuz olup olmadığının bir ölçüsüdür. |
| Yazıcıoğlu (2010: 245) | İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, ruhsal duygularının bir belirtisidir. |
| Şimşek vd., (2011: 202) | Çalışanların işlerinden elde ettiği maddi kazanımlar ve faydalar yanında, çalışmaktan mutlu olduğu iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin mutluluğudur. |
| Eren (2012: 186) | Çalışanların bedensel sağlıklarının yanında duygusal olarak iyi olma halidir. |
| Turunç ve Çelik (2012: 2) | İş deneyimi sonucu oluşan bir tutum olup, çalışanların işlerine veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir. |
| Kıyak (2014) | Bireyin yaptığı iş için harcadığı emek karşılığında hak ettiğini düşündüğü ücret, terfi, takdir gibi başarıları olmanın nitelik ve nicelik bakımından yeterli görülme düzeyidir. |
| Rençber (2014) | İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. |
| Hoş ve Oksay (2015) | İşgörenlerin bedensel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının, arzu ettikleri şekilde yerine getirilme düzeyini ifade etmesidir. |
| Aktaş ve Şimşek (2015: 210) | Çalışanın işe ve işine karşı duyduğu hoşnut hislerin bütünü olarak tarif etmiştir. |
| Nergiz ve Yılmaz (2016) | İşgörenlerin işlerine yönelik sergiledikleri duygusal tepkidir. Bir anlamda işlerindeki mutluluğun göstergesidir. |
| Tuzcu (2016: 161-197) | Bireyin çalıştığı örgütün yapısı ve iş koşulları ile çalışma hayatı arasındaki uyumun bir göstergesi sonucunda oluşan memnuniyettir. |
| Öztürk (2019) | Çalışanın iş hayatına karşı geliştirdiği olumlu davranış biçimidir. |
| Kayabaşı (2019) | Bireyin iş deneyimlerine göre ortaya çıkan zevkli duygusal durumlar olup, bireyin işi hakkında ne hissedip düşündüğünü temsil etmektedir. |

2.1.2 İş Tatmininin Önemi

Örgütler faaliyetlerine yönelik belirledikleri hedeflere kısa sürede ulaşmak ve rakipleri ile olan mücadelelerinde üstünlük kurabilmek için çalışanlarının tatmin düzeylerini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörleri iyileştirme yoluna gitmelidirler. Bu sayede hem işgörenlerinin üstün performansını hakkaniyetli şekilde ödüllendirmiş, hem de örgüt içerisindeki tatmin olma duygusunu ve örgüte olan bağlılık düzeylerini arttırmış olurlar.

Son yıllarda yapılan çalışmaların birçoğu bireysel eğilimle iş tatmini düzeyi arasında bir ilişkinin var olduğunu ortaya koysada, henüz konunun önemi tam olarak anlaşılammıştır. Yapılan araştırmalarda bireyin kişiliğini etkilemek yerine bireyle iş arasında uygun eşleştirmelerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bu sayede birey ve ait olduğu örgüt için en uygun çalışma şartlarında değerlendirilerek iş tatminlerinin gelişmesi düşünülmektedir (Saari ve Judge, 2004: 396). İnsanoğlu belli bir yaştan sonra günlük yaşantısının büyük bir çoğunluğunu bağlı oldukları örgüt içerisinde geçirmektedirler. Bu nedenle sadece ekonomik kazanımını değil, psikolojik açıdan da kendisini birinci derece etkileyen işinden beklentilerini sağlayan bireyler mutlu olabilmektedir. Sonuç olarak iş tatmini bireyin iş hayatında maddi ve manevi yönden büyük öneme sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

İşgörenlerin işten ayrılma nedenlerini inceleyen birçok araştırma sonuçlarına göre, iş tatminsizliğine yol açan unsurları gidermek için işgörenlerin çalışma ortamlarının en ideal şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sayede, örgütün verimliliği ve bireylerin iş tatmini düzeyleri artmış olacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005). Bu nedenle iş tatmini işgörenlerin ait oldukları örgütlerde ve yaptıkları işlerde kendilerini nasıl hissettiklerine yönelik önemli bir veridir (Mount, 2006). Bireylerin işlerine karşı istenen pozitif yönlü tutum ve duygular işe duyulan tatminin, istenmeyen negatif yönlü tutum ve duygular ise işe olan tatminsizliğin göstergesidir (Armstrong, 2006). İş tatmini işgörenlerin işleriyle ilgili davranışları yanında yapılan iş, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve ücretleri gibi kişinin farklı yönlerine yönelik tutum ve davranışlarını da kapsamaktadır (George ve Jones, 2008).

Çalışanların iş tatmini düzeyini bilmek ve geliştirmek örgüt açısından birçok yarar sağlamaktadır. Bu nedenle iş tatminine yönelik çalışmalar yapılarak, işgörenlerin problemleri, örgütsel iletişimin gelişimi, işe yönelik genel tutumlar, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi benzer konuların ele alınması bakımından önemli görülmektedir (Gedik vd. 2009: 1-11). İşgörenlerin örgüt içinde karar alma süreçlerinde yer alması, kariyer geliştirme imkanlarının sağlanması, diğer bireylerle iletişim ve çalışma ortamı yaşam kalitesinin artması çalışanın motivasyonunu ve iş tatmini düzeyini arttıracaktır (Okumuş, 2011).

Brando vd. (2014: 97) iş tatmininin çok yönlü olduğuna işaret ederek, örgütler tarafından iş tatminine yönelik planlama yapılırken, bireylerin kendine özgü davranışlarına önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca bireyin memnuniyetini günlük yaşamındaki diğer şeylerin yanı sıra kişisel arzusu, tutkuları, eğitim düzeyi, örgütte üstlendiği rol ve beklentileri, işe yönelik tecrübe ve deneyimleri ile ilgisi olduğunu ifade etmiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hedefleyen firmalar için çalışan faktörü çok önemlidir. Bu sayede işletmelerin hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasının işgören performansına bağlı olduğu ve bu performansın mutlu çalışanlarla sağlanabileceği gerçeği ön plana çıkmıştır (Rençber, 2014: 30). Örgütlerde işgörenlerin tatmin düzeylerinin artırılması örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışanları ile sürekli iletişim halinde bulunan örgütlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri artacağından kurumsal başarı da daha kısa zamanda gerçekleştirebilir (Yenihan, 2014).

Yaptıkları işten memnun olan çalışanlardan oluşan örgütlerin yaptığı işten memnun olmayan çalışanlara sahip örgütlere göre çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve devamsızlık oranları düşmektedir (Anafarta, 2015: 115). İşgören yapmış olduğu işe karşılık yöneticisinden takdir görmesi onun için bir motivasyon kaynağı olacaktır. Bu sayede bireylerin yaptığı işten alacağı haz ve bu durum karşısında beklentileri de artmış olur. İş tatmini iç ve dış faktörlere bağlı olarak sürekli değişiklik gösterebilir (Akova vd. 2015: 382). İş tatmini düzeyleri yüksek olan işgörenler örgütlerinde işlerini yapması sırasında tutum ve davranışlarında olumlu duygular hissederken, iş tatmin düzeyleri düşük olanlar ise, görevlerini yaparken tutum ve davranışlarında olumsuz duygular hissetmektedirler (Kayabaşı, 2019).

2.1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Lawler ve Porter (1967) çalışmasında iş tatminini etkileyen faktörleri iç ve dış tatmin olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. İç tatmin faktörlerinin işin kendisine yönelik duygular olup, genellikle; bağımsız olma ve özgüven duygusu, başarıma duygusu, geri bildirimde bulunma, kontrol duygusu vb. işe yönelik duygular olarak söylenebilir. Soysal ve Tan (2013: 47) dış tatmin faktörlerinde ise direkt işin kendisine yönelik olmadığı genellikle yönetimden takdir görme, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, yüksek ücret, iş ortamı, refah düzeyi vb. faktörler şeklinde değerlendirilir.

Barutçugil (2004) iş tatminine etki eden iki ana faktörden bireysel faktörlerin bireyin duyguları, düşünceleri, ihtiyaç duyduğu istekleri ve bunların şiddet dereceleriyle ilgili olduğunu ve kişilerin bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, ahlaki değerler ile yetişme tarzları, aile yapısı vb. durumlar iş tatmin düzeylerine etkilediğini belirtmiştir. Diğer faktör ise, çalışma koşullarının çalışanların taleplerini karşılayıp karşılamadığına yöneliktir. Kök (2006) mevcut çalışma koşullarının oluşan talepleri karşılama düzeyi oranında tatmin de artacaktır. İşe yönelik koşullarda ise işin tanımı, ücret, kıdem ve terfi, kabul görme, denetim, iş arkadaşları, işletme ve yönetim daha önceliklidir.

Vecchio (2006: 273-274) iş tatminini etkileyen faktörler olarak; statü, çalışma süresi, cinsiyet, ve işletmenin büyüklüğüne değinmiştir. Statü bakımından üst pozisyonda ve hizmet süresi fazla olan çalışanların daha yoğun iş tatmini yaşadığını belirtmiştir. Cinsiyet olarak kadınların erkeklere, yaş olarak gençlerin yaşlılara göre daha az iş tatminine sahip olduğuna değinmiştir. Örgütsel büyüklük olarak küçük işletme çalışanlarının büyük işletme çalışanlarından daha fazla iş tatmini eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş tatminini etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olarak iki kategoride sınıflandırmıştır. İç faktörlerin bireysel ve psikolojik, dış faktörlerin ise bireyin çevresinden ve çalışma koşullarından kaynaklandığını belirtmiştir. Robbins ve Judge (2007: 87-88) iş tatminini etkileyen temel faktörlerin; yapılan iş, ücret, terfi, yönetim, çalışma arkadaşlarının yanısıra kişiliğin önemine vurgu yapmışlardır. İyimser kişiliğe sahip olmayan bireylerin ise; aksi yönlü, kusur arayan ve negatif eğilimli genelde düşük düzeyli tatmin duygusu yaşadıklarını belirtmiştir. (Luthans, 2010: 142-143).

Çalışanların genel tutum ve davranışları üzerine etkisi olduğu düşünülen bir faktörün bireyin tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu düşünülse de sadece kendi başına belirleyici olmamaktadır. İş tatmininin üzerine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta değerlendirilebilir (Urhan, 2014). Birçok faktörün etkisiyle oluşmakta olan iş tatmini çalışanlar ve örgüt açısından birçok avantaj veya dezavantaj sağlayacak önemli sonuçlara yol açabilmektedir. Günümüzün yüksek rekabet koşulları çalışanların verimliliğini artırmayı zorunlu kılmaya başlamıştır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatmini duygusu yaşamalarına verilen önemi arttırmaktadır. İşletmeler belirlemiş oldukları hedeflere tatmin düzeyi yüksek olan bireylerle daha kolay ulaşabileceklerini bildiklerinden, iş görenlerinin tatmin düzeylerini etkileyen unsurları tespit edip iyileştirme yoluna gitmektedirler (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

İş tatminini farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tarif edilsede iş tatminini etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal-çevresel faktörler şeklinde üç ana başlık altında toplanmıştır (Öztürk, 2019). İş tatminini etkileyen faktörler (Mosadeghrad, vd., 2008; Islam, vd., 2012; Asegid, vd., 2014) çalışmalarından yararlanılarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.1

İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Kaynak (Mosadeghrad, vd., 2008; Islam, vd., 2012; Asegid, vd., 2014).



2.1.3.1 Kişisel Faktörler

Bireyler uzun yıllar çalışarak kazanmış oldukları bilgi ve tecrübelerini bağlı oldukları örgütlere aktarmaları tatmin duygusu ve düzeyleri üzerine olumlu etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütler içerisinde gerçekleşen bu psikolojik durum bireylerin kişisel özellikleri nedeniyle farklı şekillerde algılandığı için tatmin duyguları da farklılık gösterebilmektedir. Bu nedene bireylerin yaptıkları işten mutluluk duyması ve iş tatmin düzeylerinin artması örgütler açısından da büyük önem arz etmektedir. Bireylerin çok sayıda kişisel özellikleri ve yaptıkları işe karşı sergiledikleri tutum ve davranışların iş tatminleri üzerinde kaydadeğer bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların bireysel özelliklerine örnek olarak; cinsiyet, yaş, medeni hal, karakter olarak ise; insani değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenekler sayılabilir (Baytok, 2001: 82-83). İş tatminini çalışanın kendi benliğinde hissettiği duygusal durum olmasına göre kişiden kişiye değiştiğinden bahsetmiştir. Bu değişikliğe neden olan özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, yetişme tarzı, statü, aile yapısı, genel kültür vb. özelliklerdir. Bireyin iş tatmini ya da tatminsizliği yaşaması bu özelliklere göre dikkate alınması gerekmektedir (Günbatan, 2006: 56). Bireyin doğduğu zaman, yaşadığı muhit, yaş, cinsiyet, kişilik, medeni durum, öğrenim durumu, sosyal statü, yetişme tarzı ve aile yapısı vb. kişinin bireysel özelliklerini etkileyen faktörler arasında sayılabilir (Yelboğa, 2007: 2). Kendini geliştirmiş bireyler, başarıya daha fazla önem vermekte ve yüksek sorumluluklar alarak daha kısa sürede terfi almayı amaçlamaktadırlar. Bu süre içinde kendilerine karşı oluşan eleştirileri olgunlukla karşılayıp örgüt içerisinde çatışmaya daha az düşmektedirler (Başaran, 2008: 220).

Soysal ve Tan'a (2013: 47) göre bireyin iş tatmini yaşanmasında önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler; kişinin doğuştan gelen cinsiyet, zekâ, yetenek gibi çeşitli özellikler ve hayatı boyunca elde ettiği kişilik, eğitim, statü vb. deneyimlerdir. Bu deneyimler bireyinde içinde bulunduğu durumu algılamasına yardımcı olmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Bireysel faktörler işgörenlerin tatmin düzeyini, örgütüne olan bağlılığı ve iş performanslarını doğrudan etkileyen ve bireyin örgütte kalmasını sağlayan davranışsal durumlardır (Kayabaşı, 2019). İş tatminine doğrudan etkisi olan bireysel faktörler sırasıyla aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

2.1.3.1.1 Yaş

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin belirlendiği birçok araştırma sonucunda pozitif yönlü bir ilişki tespit edilse de Dessler (1980: 220) iş tatmini ile yaş arasında birçok yönetim tarzında “U” biçiminde bir ilişkinin olduğuna inanıldığını belirtmiştir. Ayrıca bireylerin ilk işlerine büyük bir hevesle başladıklarını fakat hedeflerine ulaşamadıca işe ve örgüte karşı tatmin duygusunun azaldığını ifade etmiştir. Davis (1982: 99-100) bireylerin hizmet süresinin artmasına paralel iş tatminlerinin artacağını genç bireylerin terfi beklentisi ve çalışma şartlarına yönelik farklı arayışlara yönelmeleri nedeniyle yaşlı bireylere göre tatminlerinin daha düşük olacağı ihtimalini belirtmiştir.

Organ (1995: 345) yaptıkları işlerden daha fazla beklenti içinde olan genç bireylerin iş tatmin düzeyleri daha düşük olurken, yaş arttıkça işe yönelik tatmin duygularının arttığını ileri sürmüştür. Spector (1997: 26) ise, yaşın artmasıyla terfi imkanlarının artması, ödüllerin farklılaşması iş tatmini duygusunun oluşmasında önemli rol oynadığını ve yaşla beraber işe duyulan tatmin duygusunun artış gösterdiğini belirtmiştir. Bu artışın ödül, ücret, terfi gibi daha iyi çalışma şartlarının yanında çalışanların beklenti ve taleplerini makul seviyede tutarak yaptıkları işe daha fazla adepte olduklarını belirtmiştir. (Mottaz, 1987: 389-408; Eğinli, 2009: 35-53) hizmet süresini bitirmeye yaklaşan çalışanların iş tatminlerindeki azalmanın emekli olduğunda ben ne yapacağım kaygısı taşımasından kaynaklandığı düşünülebilir

Aksel (2003:123) yaşı ilerlemiş bireylerin, genç bireylere göre daha çok iş tatmini yaşadıklarını ve çalışma yılı arttıkça, iş güvencesine ve iş disiplinine verdikleri değer zamanla artış gösterdiğini belirtmiştir. Kuzugil (2012:131) tatmin düzeyi ile yaş arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu, çalışanın yaşı arttıkça tatmin düzeyinin arttığını bu nedenle genç bireylerin iş tatmini düzeyleri ile düzeylerinin yaşlı bireylere göre daha düşük olduğunu ifade etmiştir. İş tatmini ile yaş arasında doğru orantılı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (Görgülür, 2013: 73-176). Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha çok tatmin duygusu yaşamlarının beklentilerinin daha gerçekçi ve kendilerini yeterli tecrübeyi kazanmış olmaları olarak ifade etmiştir (Harputlu, 2014: 41-42). Diğer yandan genç bireylerin, yaşı büyük olan bireylere göre örgütün yönetim anlayışına uyum sağlamakta zorlandıkları görülmüştür (Serpil, 2014: 32).

2.1.3.1.2 Cinsiyet

İş tatminine etkileyen kişisel faktörler arasında belki de en çok dikkat çeken faktör cinsiyet olmuştur. Çünkü yaşamdan kaynaklanan roller kadın ve erkeğin farklı beklenti içinde olmasına ve bunun sonucunda farklı tatmin ve doyum düzeylerini oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kadınların erkeklere göre aile, güvenlik ve bireysel doumlara daha çok önem verirken işe yönelik doyumlarla daha az ilgilendikleri görülmektedir.

İş tatminine yönelik yaptıkları çalışmada kadınların daha çok başarıyla sonuçlanan süreç ve yöntemlerle, erkeklerin ise daha çok yapılan işin sonuçlarına odaklandıklarını belirtmiştir (Çarıkcı ve Oksay, 2004: 159). Cinsiyet'in iş tatminine etkisine yönelik yapılan çalışmaların bir kısmı kadınların daha az iş tatmini düzeyine sahip olduğu belirtilirken bazı çalışmalarda erkeklerin iş tatmini düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür. Benzer araştırmalarda ise erkek ve kadın bireylerin tatmin düzeylerinin eşit olduğu görülmüştür (Demir, 2007: 121). Cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerine etkisine yönelik yapılan benzer çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığından iş tatmini ile cinsiyet faktörü arasında tutarlı bir ilişkiden söz edilememektedir (Kantar, 2010: 59). Erkek ve kadın bireylerin iş tatmini düzeylerini ortaya koyan çalışmalarda kadınların iş tatminlerinin erkeklerden daha düşük seviyede olduğu görülmüştür (Öztürk ve Alkış, 2011: 45). Şekerli (2013: 59) ise erkek işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu belirleyen çalışmaların da olduğunu belirtmiştir.

Kadınların aile içindeki rolü ve annelik sorumluluğuna rağmen iş hayatında daha fazla bulunmaları işe yönelik tutum ve davranışlarda erkeklere göre farklılaşmanın giderek azaldığı görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar nedeniyle iş beklentileride değişiklik gösterebilmektedir. Kadınlar genelde çalışma şartlarına ve sosyalleşmeye değer verirken erkekler ise daha çok terfi ücret ve ödül gibi faktörlere önem vermektedir (Şenay, 2015: 38). Bayan işgörenlerin erkek işgörelere göre tatmin duygusunun daha yüksek olduğunu bu durumun kadınların beklenti düzeylerinin daha düşük olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Ayrıca bireyin iş tatminine etki eden terfi, ücret, itibar görme vb. faktörler her iki cinsin tatmin duygusunu pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir (Öztürk, 2019).

2.1.3.1.3 Kişilik

Bireylerin yetişme ortamındaki kültür ve inanç değerlerinde farklılıklar buldukları örgütlerde tatmin düzeylerini farklı yaşamlarına neden olabilmektedir. İşgörenlerin bir kısmı çalışma ortamlarını ve işlerini yönetimin belirlediği kurallara göre yaparken bazıları da kendilerinin düzenlediği çalışma ortamlarında işlerini yapmaktan dolayı haz duymaktadırlar. Bu nedenle bireylerin farklı kişilik yapısına sahip olmaları nedeniyle iş tatmini düzeyleride kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

Buldukları örgütte tatmin düzeyi düşük bireylerin genellikle bireysel yetenekleri kısıtlı, çevresine uyum sağlamakta güçlük çeken, kişisel etkileşimleri zayıf, aşırı sinirli ve kişisel konulardan rahatsızlık duyan çalışanlar olarak tarif etmiştir (Gür, 2006: 92). Özgüveni yüksek olan bireyler bu özelliklere sahip işgörelere göre işlerinde daha fazla doyum yaşarlar. Olgunluk seviyesinde olan bireyler ise başarıya daha fazla güdülenmekte, yüksek mücadele isteyen işlerde daha fazla sorumluluk almakta, işiyle ilgili daha az çatışmakta ve daha az kaygı yaşamaktadır (Başaran, 2008: 268). İş tatmini etkileyen faktörlerden biri de bireyin kişiliğidir. Bireyler, kişilik yapılarından kaynaklanan farklı inanç ve değer yargılarına sahip olduklarından bazı durumlarda tatmin düzeyleri yükselmektedir (Özcan, 2011: 113). Kişilik bireylerin kimliği haline gelmiş ve yaşamı boyunca tekrarladığı kendine özgü inanç ve değer yargıları, sahip olduğu yetenekleri, hoşlandığı ya da hoşlanmadığı vb. davranış ve tutumlardan meydana gelmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 73).

Yeni işe başlayan işgörelere sürekli olarak aynı iş yapmasının istenmesi bireyde iş tatminsizliğine yol açmaz iken benzer durumun deneyimli bir işgörelere yaptırılması iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini kavramının bireyden bireye değiştiği görülmektedir (Çakmak, 2016: 22). İşgörenlerinin bireysel zenginliklerini keşfedebilen yönetimler çalışanından optimum performans alması daha kolay olabilmektedir (Ceylan 2016). Bireylerin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında yakın ilişkilerden söz etmek mümkündür. Duygusal yönden kendini mutlu hisseden, yetenekli ve özgüveni yüksek çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Altun, 2019: 46). Yıldırım ve Eraslan (2020) bireylerin farklı kişiliğe sahip olması iş tatminlerinin de farklılık göstermesine neden olduğunu belirtmiştir.

2.1.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi bireylerin iş tatmini düzeylerini etkileyen kişisel faktörlerin başında gelmektedir. Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe genelde iş tatmini düzeyinin de yükselmesi beklenir. Fakat yapılan çalışmalar incelendiğinde yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireylerin genel iş tatmin düzeylerinin düşük eğitim düzeyine sahip olan bireylere nazaran daha düşük olduğu da görülebilmektedir.

Hara ve Tesone (2008: 84) otel çalışanlarının iş tatminlerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan kadın çalışanların düşük tatmin düzeyine sahip olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle çalışanların işlerindeki pozisyonu yaptıkları işin türü ve yapılan bu iş karşılığında alınan ücret ve eğitim seviyesine göre değişiklik gösterebildiğine ifade etmiştir. (Karakurt, 2009: 75) yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin işe olan yaklaşımları eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre bariz farklılık göstermektedir. İş yaşamına daha erken başlayıp para kazanmak yerine özveri gösterip bir süre daha eğitim almış bireyler iş hayatına nitelikli işgücü olarak katıldıklarından ücret ve iş koşullarındaki talepleri arttırmaktadır.

Bireyler eğitim seviyesi ve iş tecrübelerine karşılık gelen pozisyonda iş bulamadıkları zaman mutsuz olup iş tatminleri azalırken yeterlilikleri olmadığı halde beklentilerinin üzerinde bir pozisyonda bulunanlarda da üst düzeyde endişe ve stresle yaşamaları nedeniyle iş doyumlarında azalma görülebilmektedir (Aşık, 2010: 40). Benzer şekilde eğitim seviyesi düşük olan bireylerin diğer bireylere göre iş tatmini düzeylerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 94). Son zamanlarda İKY yetkilileri tarafından eğitim seviyesine yönelik yapılan çalışmalarda bireye göre iş değil, işe göre birey seçilmesi durumunda bireylerin işe ve kuruma karşı tatmin duygusunda artış olacağı düşünülmektedir (Akkaya, 2015: 54). Eğitimleri için fazla zaman ve para harcayan bireyler emeklerinin karşılığını örgütleri tarafından görülmesini beklerler. Terfi, ücret, ödül vb. seçeneklerle ödüllendirilen eğitim seviyesi yüksek bireyler tatmin düzeylerinin arttığı tersi durumlarda ise iş tatminsizliği ve işten soğuma gibi olumsuzluklar görülebilmektedir (Çukur, 2017: 37). Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş beklentileri örgüt tarafından karşılanmazsa diğer bireylere göre iş tatminleri düşük olabilmektedir (Kayabaşı, 2019).

2.1.3.1.5 Statü

İş tatminini üzerine etkisi olan faktörlerden biride statü kavramıdır. Statü, bir kişiye başkaları tarafından atfedilen ve toplumun değer yargılarını yansıtan bir kavramdır. Birey böyle bir değeri elde edebilmek için elinden gelen gayreti gösterecektir. Kişi böyle bir statüye sahip olduğunda bunun karşılığı olarak çalışma arkadaşlarından ya da çevresinden saygı görecektir. Yapılan görev ve sorumluluk her ne şekilde yapılsa yapılsın, yapılan işte takdir edildiğini bilme ve başarılı bir işgören olarak değer görme genelde her birey için önemli bir tatmin duygusudur (Eren, 2007: 517). Hiyerarşik düzende yüksek pozisyonda bulunanların alt pozisyonda bulunanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olmasının nedeni olarak üst pozisyonda çalışanların daha yüksek ücretlerde ve bireysel beklentilere hizmet veren işleri yapıyor olmalarından kaynaklandığını ileri sürmüştür (Gözen, 2007: 29).

İş hayatında statü farklılıklarından doğan sosyal hoşgörü, saygınlık, ücret ve işin devamlılığı gibi farklılıklar çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek statüye sahip olan çalışanların, karşılaşacakları zorluklarla baş edebilme konusunda, düşük statüdeki çalışanlara göre başarılı olma durumları daha yüksek olacağı için yüksek statülü çalışanların iş tatmini düzeyleri de artış gösterecektir (Karahana, 2008: 237). İşgörenlerin ayırt etmeksizin yapmış oldukları çalışmalar sonucunda takdir edilmek ve örgüt için değerli olduğunu hissettirmek iş tatmin düzeylerini arttırdığını belirtmiştir (Eren, 2012: 40). Diğer yandan statüsü yüksek olan bireylerin toplumsal açıdan daha saygın karşılandığı için maddi ve psikolojik yönden iş tatminini sağlarken statüsü düşük olan bireylerde motivasyon arttırıcı ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Demirdağ, 2015: 59).

Sosyal ve toplumsal açıdan önem düzeyi yüksek meslek gruplarında çalışan bireylerin diğer bireylere göre iş tatmini düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu alanda yapılan çalışmalarda da örgütlerinde yüksek statü ya da pozisyonda çalışan bireylerin bu statüye sahip olmayan ya da daha düşük pozisyonda olan bireylere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2015). Bireyin sosyal statüsü toplumdaki yetki ve sorumluluk alanını belirlerken diğer yandan içinde bulunduğu sosyal sistemdeki pozisyonunu göstermektedir (Eroğlu, 2017: 89).

2.1.3.2 Örgütsel Faktörler

2.1.3.2.1 İşin Niteliği

İşgörenler buldukları örgütlerde yaptıkları işi ve iş ortamlarını kendilerini geliştirmeleri yönünde anlamlı ve değerli bulması iş tatmini duyguları ve düzeyleri açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, benzer durumlarda işgörenlerin yaptıkları işten keyif alması ve daha fazla tatmin olması kaçınılmazdır. Ayrıca yapılan işin sıkıcı olmaması, sürekli gelişime ve tecrübe kazanmaya açık olması, örgüt ve yaşanılan toplum tarafından önemli görülmesi, vb. nedenler bireyin işten duyduğu tatmin düzeyini artırmaktadır.

İşin yapılması sırasında bireye tanınan özgürlük derecesi kişiyi o derecede tatmin eder. İşgörenlerin çalışma saatlerini ve iş yapma yöntemlerini kendileri karar verip seçebiliyorsa, yapılacak işlerin planlanması ve önceliğinde söz ve yetki sahibi ise, işindeki özerkliğinde yüksek olduğu kabul edilir (Telman ve Ünsal, 2004: 29). İşgörenler işleri yapma konusunda genelde deneyim ve kabiliyetlerine yönelik belirlenmiş işleri yapmayı tercih ederler. Deneyimlerini ve kabiliyetlerini yeterince ortaya koyamadıkları görev ya da sorumluluklar iş tatminsizliğine yol açabilirken, bireyin tecrübesi veya yetenekleriyle örtüşen işlerde ya da görevlerin mutluluk ve doyuma neden olacağı söylenebilir (Robbins, 2005: 24).

İşin niteliğinin doğası ile zevkli ve ilginç olması işgörenlerin yaptıkları işi beğenmesinin yanında iş tatminlerini etkileyen faktörlerden biri olup bunun üç unsuru çeşitlilik, bağımsızlık, yetenek ve becerilerin kullanılabilmesidir (Görgülüer, 2013: 73-176). İşlerinin monotonluğunu hisseden işgörenler zamanla işlerinde yabancılaşarak yaşamakta, buldukları örgütlerde olumsuz tutum ve davranışlar geliştirerek tükenmişlik sorunu yaşamaktadırlar. Bu nedenle örgütlerde sıradanlığın ve monotonluğun önüne geçilmesi için yönetimlerin bölümler arasında rotasyon, görev ve sorumlulukları genişletme, çalışma ve dinlenme zamanlarının gözden geçirilerek revize edilmesi vb. önlemler alınarak alabilmektedir. Bu sayede monotonluk giderilecek olup işteki faaliyetlerin bütününe görme ve tecrübe edilerek yeteneklerin geliştirilmesi sağlanmıştır (Eren, 2012: 199-200).

2.1.3.2.2 Ücret

İş tatminini etkileyen faktörlerin başında gelen ücret, bu alanda önemli bir yer teşkil etmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların işe olan bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini arttırmanın tek yolunun yüksek bir ücret ödemesi ile sağlanabileceğine inanılsa da bazı araştırmalarda da yapılan ücret artışları ve iyileştirmelere rağmen bireyin işinden memnun olamayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ücretinden memnun olmayan işgörenler ücretin adil olup olmadığını örgütteki diğer çalışanların ya da benzer sektörde aynı işi yapanların ücretleri ile karşılaştırma yapar. Karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz oluşu ya da hakkaniyetli olmadığını düşünmeye başladığında iş tatmin düzeyide azalma görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda insanları çalışmaya zorlayan ücretin, aynı zamanda iş tatmin düzeylerini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir (Emmert ve Taher, 1992: 37-48). Ücret yönetiminde benzer işte çalışanların kıdemleride aynı ise aynı ücreti, farklı kıdem ve görevlerde ise farklı ücret almasının gözetilmesi ilkesi ile giderilmesi amaçlanmıştır (Werther ve Davis, 1993: 430-431). Ücretin iş tatminine etkisi belli bir aşamadan sonra ne kadar olduğu ile değil çalışanlar arasında paylaşımı ile kendisini belli etmektedir. İşgörenin kendisi ile benzer kıdeme sahip işgörenlerden daha az ücret aldığını bilmesi ya da kendinden daha az bilgi ve tecrübeye sahip olduğunu düşündüğü bireylere göre daha düşük ücret aldığını bilmesi iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Erdoğan, 1996: 239).

Çalışanın motivasyonu ve tatminini sağlamak için iyi bir araç olarak görülen ücretin istenilen tatmin düzeyini sağlayıp sağlamadığı konusunda “evet” ya da “hayır” kesin cevap belirtmek yerine “adil” ve “objektif” bir ücret sisteminin uygulamaya koymak gerekir (Yüksel, 2004: 222). İşgörenlerin ücret tatminleri ile duygusal bağlılığı pozitif ilişkilidir (Vandenberghe ve Tremblay, 2008). Diğer yandan Judge vd, (2010) ücret tatmininin işgörenin iş tatmini ile önemli ölçüde ve pozitif yönlü ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların örgütte devamlılıkları ve motivasyonlarının sağlanması, işin cazipliğinin ve işe yönelik pozitif tutumlarının arttırılmasının örgütlerin etkinliği için önemli görüldüğünü bu nedenle ücret ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmesi gerektiğinin önemine değinmiştir (Tor, 2011: 46).

Yapılan pek çok araştırma sonucunda ücret ve iş tatmini arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle ücret artışına paralel iş tatmin düzeyinin arttığı görüldüğünü ve genç bireylerin yaşlılara göre ücret tatminleri ile yüksek eğitim düzeyi ve işi olan bireylerin düşük eğitimi olan bireylere göre tatmin düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir (Aliyeva, 2013: 62).

İş tatmini ile ücret arasında pozitif yönlü ilişkiden bahsedilse de benzer işleri yapan işgörenler arasında iş tatminsizliğine yol açan ücret farklılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar arasında tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan adil ücret politikasının iyi uygulanması gerekmektedir (Demiralp, 2018: 44). Örgütler ücret politikalarını belirlerken diğer yandan varlıklarını doğru kullandıklarına da dikkat etmelidirler (Kayabaşı, 2019).

2.1.3.2.3 Çalışma Koşulları

Örgütlerde iş tatminsizliğine yol açan asıl nedenler bireysel ya da örgüt kaynaklı görüldüğü gibi çalışanlar örgüt içi çalışma ortamlarının fiziki koşullarından rahatsızlık duyabilmekte ve zamanla bireylerde moral bozukluğuna ve iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu durum gerçek sorunun bulunup ortadan kaldırılması ile fiziki koşullara yönelik şikâyetlerin de zamanla azaldığı görülmüştür.

Çalışma koşullarını; bir çalışanın işini yaparken işveren tarafından kendisine sağlanan fiziksel ve psikolojik şartlar ve olanaklar şeklinde ifade etmiştir. Ücret, sosyal destekler, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, servis olanakları, gürültü, sıcaklık, ışık, çalışma ve mola zamanları, ücretli ve ücretsiz izin durumu, organizasyonların iklimi ve morali gibi iş yaşamının tüm yönleri “çalışma koşulları” ile birlikte düşünülmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır (Eroğlu, 1998: 325-326).

İş hayatındaki hızlı değişim ve gelişmeler işverenlerin, çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliğini korumasına yönelik çalışma şartlarını iyileştirme zorunluluğu işverenin işgörenlerine karşı yerine getirme sorumluluğunun yanısıra örgüt çalışanlarının işgücü verimliliğini ve performansını artırmayı amaçlamasından kaynaklanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İşgörenlerin tatmin duygularını ilgilendiren değişkenlerden biride çalışma koşulları faktörüdür. Bu faktör çalışanların örgüt içerisindeki fiziki güvenlik ihtiyaçlarını; ısı, nem, havalandırma, ışık ve ses düzeyi, iş planları, çalışma ortamının hijeni, yeterli teçizat, işin yoğunluğu vb. çalışma şartlarına yönelik unsurları belirtmektedir. Bu faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin nedeni işgörenlerin daha iyi çalışma koşullarını fiziksel bir rahatlık olarak sağlaması nedeniyle arzulanmalarıdır (Öztekin, 2008: 24).

Çalışma koşulları denildiğine ilk olarak genelde ses, ışık, ısı, havalandırma vb. çalışılan ortamın durumu akla gelir. Bu nedenle işgörenlerin morali, motivasyonu ve iş tatmini açısından iş yerinin fiziksel durumu önemlidir. İyi olmayan fiziksel koşullar ise işgörenlerin sağlığını, psikolojisini ve hepsinden önemlisi işlerine olumsuz etkilemektedir (Alıca, 2008: 20). Bireylerin motivasyonu üzerinde çalışma ortamındaki ses, ışık, nem, sıcaklık, renk ve kullanılan teçizat ve makinelerin yeterliliği ruhsal ve fiziksel yönden bireye uygun olup olmadığının yanı sıra çevresel koşullarda etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2009: 398).

Çalışanların birçoğu, iş yerlerinin yaşadıkları yerlere yakın olmasını ve iş yerlerinde yaptıkları işler için uygun ekipmanlarla çalışmayı arzu etmektedirler. Bu hususlar çalışanların moral ve motivasyonlarının yanı sıra performansları ve iş tatminleri için gerekli görülmektedir (Kantar, 2010: 68). İş ortamının fiziksel ve sağlık koşulları bakımından uygunluğu ve koruyucu önlemlerin alınıyor olması çalışanların güven ve huzur içinde oldukları ortamda daha özverili çalışmalarına ve dolayısıyla performanslarının artması üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Kılınç, 2016: 79).

Çalışanların buldukları ortamda hem kendilerini rahat hissetmesi hem de işlerini icra etmeleri süreci bakımından çalışma koşulları önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarının daha iyi şartlarda faaliyetlerini sürdürebilmesine yönelik örgüt içi çalışma alanlarının kalitesini arttırmalıdır. Bu sayede işgörelere gerçek değerleri verilerek çalışma verimliliği ve etkinliği artırılarak rekabet edebilmenin ve amaçlanan hedeflere daha kısa sürede ulaşmanın en önemli unsuru olan insan teşvik edilmiş olur (Ceylan, 2016).

2.1.3.2.4 Çalışma Arkadaşları

İş yaşamında tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biride günlük yaşamın büyük bir kısmının geçirildiği iş ortamıdır. Farklı kültürel değerlere ve ön yargılara sahip çalışanların örgüt içerisinde sosyalleşmesi, soyut ve somut iyi ilişkiler kurması bireyin motivasyonunu ve tatmin duygusunu arttıracaktır. Bu sayede bireyin bağlılığı artacak ve işten ayrılmalar azalacaktır. Bireyler buldukları örgütlerde çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlikleri artmaya başladı ise zamanla motivasyon kaybı yaşayarak yaptığı iş ve örgütten soğumaya başlayacaktır. Bu nedenle iş ortamında örgüt içi güvene dayalı ilişkiler önem arz etmektedir. (Asan ve Erenler, 2008: 205).

Örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler aynı amaca yönelik yapılan işlevsel birlikteliktir. Bu birlikteliklerle gerçekleşen ilişkiler ortaklaşa yapılan hizmete ve yardımlaşmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi ve sürekli hale gelmesi bireyin tatmin olma duygusunu arttırmaktadır (Kantar, 2010: 67). Örgütün ortamı bireye işi konusunda yardımcı ve destek oluyorsa bu durum bireyin iş tatminini pozitif yönde etkiler. Bu sayede işgören işinden hoşlanmasa bile iş arkadaşlarından etkilenecek yaptığı işten mutlu olur. Bu sebepten iyi bir çalışma ortamı ve arkadaş grubu bireyin yaşamını daha eğlenceli yapabilir. Şayet bireyler böyle bir çalışma grubu ve ortamına sahip değil ise iş tatmini düzeyi negatif yönlü olabilir. Çalışma arkadaşlarının zeki ve yardımsever olmaları arzu edilen özellikler sayılırken dedikodu yapan, çalışmayan, sıkıcı ve memnuniyetsiz olmaları istenmeyen özellikler olarak düşünülmektedir (Özkalp, 2013: 76).

2.1.3.2.5 Yönetim

Çalışanlarının iş tatminlerinin artmasına yönelik örgütlerdeki belirlenen kuralların uygulanmasında yönetim tarzı, yaptırım şekli ve buldukları ortamın fiziki koşulları çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenlerin tatmin düzeyinin belirleyicisi yöneticisinin davranışlarıdır. Genel olarak örgüt içerisinde çalışana en yakın amiri tarafından samimi ve arkadaşça övgülerde bulunması, fikirlerine değer verilmesi ve kişisel ilgi gösterildiği zaman çalışan tatmininin arttığı görülmüştür (Karaca, 2001: 43).

Bireyler iş yaşamında örgüt yönetimi tarafından kendilerine eşit davranılmasını beklerler. Bireyin başarısı ve tatmin olma düzeyi iş ortamından algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir. Çalışanların üyesi olduğu örgütlere kazandırdıklarına karşılık örgütün kendisine sağladığı olanakların aynı düzeyde gerçekleştiğini anlaması durumunda iş tatminlerinin seviyesi artar (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112).

Toplumca bilinen ve hizmet çevresi geniş olan örgütlerde örgütün doğası ve yönetimin niteliği iş tatmininde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların yaratıcılığına önem veren ve takım çalışmasına uygun organizasyon yapısı işgörenlerde daha fazla iş tatmini sağlamaktadır (Başaran, 2008: 267). İşgörenlerde etkili bir motivasyon kaynağı olan ücretin yetersiz olduğu örgütlerde sadece yönetim şekli ve organizasyon yapısının iyi olması bile işgörenlerde iş tatminini artırıcı yüksek bir etkisi olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

2.1.3.2.6 Terfi

Terfi, günümüzde bir kısım işgörenler tarafından daha fazla ücret, terfi ve saygınlık kazandırması bakımından önemli olduğu düşünülse de bazı çalışanlar tarafından yeni sorumluluklar ve bunun sonucunda oluşan uzun süreli çalışma yükümlülükleri nedeniyle pek tercih edilen bir durum olarak görülmemektedir. Bu ikilem örgütler için çalışanlarının tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi üzerinde önemli bir faktör olacağı düşünülmektedir.

İş hayatına yeni başlayan bireylerde terfi, ücret artışı gibi beklentilerinin kısa zamanda gerçekleşmemesi hayal kırıklığına uğramaları ve düşük tatmin duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle sürekli daha iyi şartlarda çalışabilecekleri iş yerleri olacağını düşünen bireyler mevcut işlerinden uzaklaşmaktadırlar (Kesici, 2006: 40).

Bireylerin buldukları görevde zamanla tecrübe kazandıkça yaptıkları işlerin sıradanlaşacak olması nedeniyle daha çok sorumluluk ve yetki isteyeceklerini lakin terfi imkanlarının olmadığını gören işgörenlerde ise çalışma isteği ve şevki gün geçtikçe azalma eğilimi gösterecektir. Bu durumda terfi'nin organizasyon içerisinde çalışanı teşvik edici önemli bir motivasyon aracı olduğunu ifade etmiştir (Eren, 2007: 515).

Bir örgüt içerisinde terfi ihtimalinin yüksekliği, terfi olmanın belirsiz olmaması, terfinin sıklığı, terfilerin hakkaniyetli ve objektif olması, terfi sürecinin çalışan tarafından bilinmesi, vb. değişkenlerin tatmin olma düzeyini artıran önemli faktörlerdir (Başaran, 2008: 266).

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen ödüller çalışanlarda motivasyon ve performans artışına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanlara verilen terfi ve ödül ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkilerden söz edilebilmektedir. Adil bir ödül sisteminin bulunmadığı örgütlerde ise performans ve motivasyonun azaldığı ve zamanla çalışanların örgütten uzaklaştığı görülmektedir (Aşık, 2010: 41-42). Yapılan araştırmalarda örgütlerinde sürekli aynı yetki ve sorumlulukta bulunan çalışanların iş tatmin düzeylerinin terfi olanaklarına sahip ya da almış olan diğer çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür (Demirel, 2009).

Kıdeme bağlı terfinin gerçekleştiği bir sistemde işgörenler pozitif yönlü etkilenir ve bu durum iş tatmin düzeylerini yükseltir. Fakat ortaya koyduğu emek ve başarı karşılığında terfi alan bir çalışanın iş tatmini düzeyi kıdeme bağlı terfi olan işgörenden daha fazladır (Özkalp, 2013: 75). Örgütlerinde başarılı olan çalışanlar zamanla işinde yükselmek ve yeni sorumluluklar almak için yetki ya da terfi beklentisi içine girmek isteyecektir. Bu durum iş hayatında kariyer olanaklarının ve terfi alma yollarının örgüt içerisinde belirsiz olmaması hakkaniyetli ve objektif bir terfi sürecinin güvenli bir iş ortamının varlığı ile sağlanabilecektir (Üçüncü, 2016).

İş tatmini ile terfi arasında doğru orantılı ve olumlu yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Buna göre çalışanlar terfi aldıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Örgütlerinde uzun yıllar çalışan iş görenler işlerindeki beklentileri doğrultusunda terfi, ücret iyileştirmesi, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve takdir görme vb. gerçekleştikçe bireyin motivasyonu ve dolayısıyla iş tatmini artar. Mezun olup iş hayatına yeni başlayan işgörenler kendilerini örgütlerine karşı kanıtlama zorunluluğu hissettikleri için verilen en ağır görev ve sorumlulukları bile kabul etmektedirler. Ancak her zaman beklentileri ile karşılaştıkları birbirini tutmamaktadır (Öztürk, 2019).

2.2 Örgütsel Bağlılık

2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İlk başta ABD ve sonraları birçok ülkede araştırmacıların ilgi duyduğu bir konu olmuş ve ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından konu edinilmiştir. “Örgüt İnsanı” adını verdiği araştırmasında, örgütsel insanı sadece organizasyonun bir bireyi değil, aynı zamanda organizasyona ait bir çalışan olarak tarif etmektedir. 1970’lerden sonra bu kavram üzerine daha çok yoğunlaşmış ve örgütler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan literatür incelemesinde birbirinden farklı pek çok tanım görülsede genel olarak işgörenlerin örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı ve örgüt içinde kalma isteği olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık kelimesi, İngilizce’de “commitment”, Fransızca’da “engagement” ve Almanca’da “Zusage, Verpflichtung” olarak kullanılmaktadır. Türkçe’de ise “bağlı olma durumu, sadakat, merbutiyet; birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık gösterme ve duyma” anlamlarına gelmektedir (URL-2, 2021).

Literatürde örgütsel bağlılık üzerine en çok ilgi gören tanımlama Mowday ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, örgütsel bağlılık; örgüt hedefleri ve değerlerini kabul etme, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde üstün gayret gösterme ve örgüte olan bağlılığın devamlılığı yönünde kuvvetli istek gösterme olarak üç faktörden oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 64). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bireyin moral ve motivasyonu, performansı örgütlerin başarısı üzerine de etkisi bulunmaktadır (Meyer ve diğ., 1998:3). Örgütlerin en önemli etkinliklerinden biride faaliyetlerini sürdürmesi için çalışan bireylerin örgütten ayrılmamasının sağlanması ve farklı boyutlarda yaşanan örgütsel bağlılık duygularının artırılmasıdır (Koçak, 2017).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip örgütlerde işten ayrılma oranlarının düştüğü, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kendi amaçları gibi gördüğü, maddi kayıpların düştüğü ve motivasyon kaybının önlendiği görülmektedir (Çaylıkoca, 2017: 2). Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan farklı tanımların nedeni olarak her araştırmacının konulara kendi bakış açıları ile değerlendirmesi söylenebilir. Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan tanımların bazıları Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan tanımlar

| | |
|-----------------------------------|---|
| Becker (1960: 32) | İşgörenin bağlı olduğu örgüt ile karşılıklı bahse girdikleri bir süreci tarif etmekte olup, "bilinçli olarak taraf olma davranışı" şeklinde ifade edilmektedir. |
| Grusky (1966: 489) | Örgütsel bağlılığı ilk tarif edenlerden biri olup, "iş görenin bağlı olduğu örgütle arasındaki ilişkinin gücü" olarak tarif etmiştir. |
| Kanter (1968: 500) | İşgörenin örgütün hedeflerini yerine getirmek için gösterdiği çaba ve gayretlerin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. |
| Rietzer ve Trice (1969: 475-479) | Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. |
| Hall, vd. (1970: 176) | Bireyin ve örgütün amaçlarının zaman geçtikçe bütünleşerek uyumlu olma sürecidir. |
| Sheldon (1971: 143) | Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir. |
| Dubin, vd. (1975: 411-421) | Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür |
| Salancik (1977: 1) | Kişinin yapmış olduğu eylemlerinden ve bu eylemler aracılığıyla inanç ve değerlerinden sorumlu olma durumudur. |
| Mowday ve ark. (1979: 311) | İşgörenlerin örgütün değerlerine ve hedeflerine yüksek seviyede destek vermesi, örgüt amaçları için üstün gayret gösterme arzusu ve örgütle olan bağlılığını sürdürmeye yönelik duydukları aşırı istek olarak tanımlanmaktadır. |
| Wiener (1982: 418) | Bağlılık örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda kullanmak için içselleştirilen normatif baskıların bir toplamı olarak tanımlamıştır. |
| Rusbult ve Farrel (1983: 429-438) | Çalışanın tatmin yaşamasa bile bir işe odaklanıp bağlı kalması ve kendini işine karşı ruhsal yönden bağlanmış olduğunu hissetmesidir. |
| Fukami ve Larson (1984: 367) | Bireylerin sosyal örgüte ve bu örgütlerdeki role gösterdikleri bağlılıktır. |
| Reicher (1985:465) | Bir örgütün toplum, yönetim, müşteri, sendika vb. çoklu bileşenlerinin amaçlarıyla bağdaşma süreci olarak belirtmiştir. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| O'Reilly ve Chatman (1986: 492-499) | Bireyin örgüte yönelik amaçlarını içselleştirerek örgüte karşı uyumlu olmasına yönelik duyduğu psikolojik ilgi ve bağlanmadır. |
| Schwenk (1986: 299) | Bireyin, belli bir oluşumun ya da grubun sürdürdüğü faaliyetlere ve hareket tarzına bağlılık göstererek, yapılanı takdir etme ve karşılıksız desteklemeye devam etme isteğidir. |
| Randall (1987: 460) | Örgüt çalışanı, üyesi olduğu topluluğu ilham kaynağı olarak görürken, anı zamanda bir örgüte bağlı olmanın nihai bir gereksinimi olarak görür. |
| O'Reilley Charles (1989: 18) | İşgörenlerin örgütlerine yönelik duydukları psikolojik bağlılık olup, yapılan işe ve işin yapıldığı işletmenin değerlerine karşı hissedilen yüksek ilgi, sadakat ve inançtan kaynaklanır. |
| Heshizer, vd. (1991: 532-549) | İşletmenin amaç ve değerlerini karşılayacak şekilde bireylerin uygun davranışları sergilemesini sağlayan normatif güçlerdir. |
| Morris, vd. (1993: 21-42) | Bireyin örgüte karşı bağlılık fikrini taşıması ve sürdürmesidir. |
| Varoğlu (1993: 3) | Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine bireyin kendi rolü ve çıkarından ayrı olarak örgüte yüksek duygu ile kaynaşması, verilen işi kabul etmesi ve sadakatle bağlanmasıdır. |
| Morgan ve Hunt (1994: 20) | Bireyin bulunduğu örgütün değerlerine inancı, amaçlarını başarabilmesi yönünde gayret göstermeye olan isteği ve örgütün üyesi olarak devam etmeye karşı duyduğu arzudur. |
| Robbins (1994: 130) | Örgüt çalışanlarının birbirlerine yakınlaşma ve ortak amaçlarını paylaşma derecesi olarak tarif etmiştir. |
| Harold Guetzkow (1995) | Bireyi bir örgüte ya da bir organizasyona karşı önceden hazır eden bir davranış ve düşünce biçimidir. |
| Leong (1996) | Bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücü" olarak tanımlamaktadır. |
| Allen ve Meyer (1996: 252) | İşgörenin bağlı olduğu örgütünden gönüllü olarak ayrılması olasılığını azaltan ruhsal bir ilişkidir. |
| Brewer (1996: 24) | Çalışanın bağlı olduğu kurumun değerlerine ve hedeflerine yönelik gösterdiği adanmışlık duygusu ve kurumun başarısı için çaba göstermeye, alınan kararlara katılma ve kabullenmeye yönelik kendini hazır hissetme düzeyidir. |
| Meyer ve Allen (1997: 11) | İş gören ile örgütün ilişkisini tarif eden ve örgüte bağlılığını devam etmesine neden olan psikolojik bir durumdur. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Baş (1999) | Çalışanın örgütü tarafından kendisine verilen bir işi yerine getirmede gösterdiği gayret ve kabiliyetler olarak tanımlanır. |
| Baysal ve Paksoy (1999: 7) | Bireyin bağlı olduğu kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir. |
| Balay (2000: 18) | Kişinin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi durumu olarak tarif etmiştir. |
| Celep (2000) | Örgütlerin çalışanlarından beklediği yapması gereken asli görevlerin ötesinde örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışlarıdır. |
| McDonald ve Makin (2000: 86) | Kişi ile örgüt arasında gerçekleşmiş psikolojik sözleşmedir. |
| Gallie vd. (2001: 1082) | Bireyin örgütsel amaç ve değerlerini benimseme ve yerine getirmeye bunları yönelik gayret gösterme isteğidir. |
| Loke (2001: 193) | İşgörenlerin çalıştıkları işe ve örgütlere karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir. |
| Newstrom ve Davis (2002: 211) | Aynı amaç ve değerler doğrultusunda bireyin örgütün bir üyesi olarak devam etme isteğidir. |
| Arı (2003: 22) | Bireyin örgütüne karşı hissettiği bütünleşme ve özdeşleşme derecesidir. |
| Özdevecioğlu (2003: 113) | Çalışanların ait oldukları örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmaya çalışması ve bir aile üyesi gibi hissetmesidir. |
| Çetin (2004: 90) | Bireyin örgütüne ve işine karşı beslediği ruhsal duygulardır. |
| Çöl (2004:2) | Birey ile örgüt arasındaki uyumun bir işlevi olup, örgütün değer, hedef ve amaçlarını benimsemesi, örgütsel kazanımlar elde etmek için çabalaması ile örgütte kalma arzudur. |
| Marciori ve Henkin (2004: 353) | Sadakat duyma, özveride bulunma, kendini adama ve katılım sağlama gibi farklı tarifler yapılsada, iş hayatına ve örgütüne olumlu yönde etkisi olan önemli bir faktördür. |
| Özsoy (2004) | Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir |
| Yüksel (2004) | Örgütün devamlılığı ve başarısı için örgütsel değerlere, amaçlara ve fikirlere yönelik gösterilen çaba ve gayretlerdir. |
| Bayram (2005:125) | Bireyin bağlı olduğu örgütün hedeflerine ve değerlerine olan saygısı ve sadakati şeklinde tanımlanabilir. Bireyin ait olduğu örgüte karşı olan hisleri ve duygularıdır. |

| | |
|---|---|
| İnce ve Gül (2005:6), Luthans (2005: 130) | Bireyin örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik yoğun arzusu, örgüt için çabalamaya gönüllü olma ve örgütün hedef ve amaçlarına inançla baş koyma olarak tanımlanır. |
| Güven (2006) | Bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesidir. |
| Mercan (2006) | Adanma, sadakat ve bağlı olma anlamını ifade eder. |
| Nelson ve Quick (2006) | Örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etme ve onlara koşulsuz inanma olarak tarif etmiştir. |
| Park and Rainey (2007: 197-200) | Birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olup, bireyin örgütte kalmasını sağlayan durumdur. |
| Sıgır (2007: 262) | Çalışanların maddi sıkıntılardan uzak olması neticesinde işletmede varlığını devam ettirme isteğidir. |
| Candan ve Çekmecelioğlu (2009: 46) | Bireyin örgütüne ve işine karşı duyduğu güçlü ilgi, sadakat ve inançlardır. |
| Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009:6) | Bireyi belli bir düşünceye, gruba veya örgüte karşı daha önceden hazırlayan bir davranış biçimidir. |
| Gale (2010) | Çalışanın bağlı olduğu örgütün değerleri ve amaçları doğrultusunda kendisini parçası olarak hissetme derecesidir. |
| Luthans (2010: 147) | Çalışanların organizasyonun başarısı ve iyiliğine yönelik aidiyetlerini ve sadakatlerini belirten sürekli bir süreçtir. |
| Bakan (2011) | Çalışanın, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye istekli olmasıdır. |
| Cook (2012) | Çalışanın örgüt hakkında ne kadar olumlu düşündüğü ve hissettiği olarak tanımlanmaktadır. |
| Köse ve Özer (2013: 93) | Bireyin örgüte devam etmesini sağlayan örgütsel tutumlardır. |
| Colquitt, vd. (2015: 64) | Bireyin örgütte kalma arzusu olup, örgütün üyesi olduğunu ve işten ayrılma eğiliminin düşük olduğunu belirtir. |
| Arslan (2017: 48) | Çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek daha fazla gayret etmeleri sonucunda işletmede varlığını devam ettirmeyi isteme arzudur. |
| Koçak (2017) | Bireyin çalıştığı örgütün başarısına göstermiş olduğu ilgidir. |
| Lizote, vd. (2017) | İşletmeler ile çalışanlar arasında ortak amaç ve değerler etrafında zamanla gelişen sosyal bir ilişkidir. |

2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işi bırakma eğilimlerinin düşük olması ile birlikte daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık işgören davranışlarını etkileyen ve kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli etkileri olan bir olgudur. Örgütler için bağlılığın en güçlü tarafı çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük yani iş gücü devrinin azalmasıdır. Bu nedenle organizasyonlarda örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının yüksek olması bireylerin işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık örgütlerin varlığı ve başarısı, bilgi donanımlı, güvenilir ve sadık çalışanlarının örgüte olan katkıları ve devamlılıklarıyla belirlenmektedir. Bu nedenle çalışan gücü ve deneyimi üst seviyede bulunan örgütler rekabet etmede daha başarılıdırlar.

Martin ve Nicholls (1987) örgütsel bağlılığı güçlendirme doğrultusunda örgütleri yönlendiren ve örgütsel bağlılığın önemini arttıran temel güçler olarak; küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve bu gelişme ve rekabet sonucunda oluşan iletişim devriminden ve son olarak hızla gelişen hizmet sektöründen söz etmektedir. Meyers ve Allen (1991) örgütsel bağlılık, farklı dönemin yazarları tarafından tarif edilmeye çalışılsa da bireylerin örgütlerine olan üyeliklerini devam ettirmek için duyulan isteklerden, oluşan ihtiyaçlardan ve zorunluluklardan ortaya çıkmaktadır.

Çok yönlü kompleks fonksiyonlardan oluşan örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan üyelerin duyguları, deneyim ve tecrübeleri, eğitim düzeyleri bireysel kalite faktörünü, örgütün sosyal çevresi ve ekonomik yapısı örgütün sosyo-ekonomik faktörünü, örgütün iklimi, çalışma koşulları, moral ve motivasyonu iletişim ve gelişim süreçlerinde örgütsel boyutlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu kadar kompleks bir yapı içerisinde örgütler açısından pozitif çıktıları olan örgütsel bağlılık günümüzdeki önemini halen korumaktadır (Awamleh, 1996: 65-74). İşletmelere göre örgütsel bağlılık; hedeflere ulaşma, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek verimlilik, örgütsel amaç ve hedeflerin benimsenerek arzu edilen kaliteyi en yüksek performansı ve başarıyı düşük maliyet ve işgören devri ile gerçekleştirme vb. kolaylıklar sağlamaktadır (Mowday ve ark, 1982; Randall, 1987; Rowden, 2000).

Bağlılık boyutlarının çalışan bireyler üzerinde bağlı olduğu örgütlere karşı aidiyet ve bağlılık duygusunun gelişmesine, sağlanan imkanlara karşılık gösterme, işe yönelik gerçekçi amaçları belirleme, terfi olanakları, sosyal statü, üst düzey tatmin edici içsel ödül ve teşvikler gibi bazı avantajlar sağlamaktadır (Rowden, 2000: 30-35). Teknolojideki yaşanan hızlı gelişmeler ile dünyamızın ekonomik ve ticari yönden küçüldüğü, ülkeler arası rekabetin giderek arttığı, günümüzün ekonomik şartlarında örgütlerin ayakta kalmaları, güçlenmeleri ve geleceğe güvenle bakabilmeleri için bağlılık kavramı bir hayli önem kazanmıştır (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylere sahip olan örgütlerde bireylerin işten ayrılması, devamsızlık ve işe geç gelme gibi istenmeyen davranışlar göstermesi bağlılık düzeyi yüksek olmayan çalışanlardan düşük olmaktadır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yönelik kendisinden beklenen gayretin üstünde çaba gösteren bireyler aynı zamanda örgütlerinin rekabet etme gücüne katkı vermiş olurlar. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgüte yönelik etrafına olumlu görüş bildirmesi nitelikli personeli kendi bünyesine çekmesine yardımcı olur (Cengiz, 2000: 513-514).

Dünya ekonomisinde yaşanan olumsuzluklar karşısında rekabet gücünü yitirmeden başarılı olmak isteyen örgütler, karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturmak için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına önem vererek kalite, maliyet ve verimlilik gibi örgütsel başarı ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik daha fazla rekabetçi olabilirler (İnce ve Gül, 2005: 13). Klinsontorn (2005) örgütsel bağlılığın çalışan bireylerin sosyal sistemlere ya da bir organizasyona ruhsal ve duygusal yönden bağlı olmasını ve bu sosyal sistemlere bireylerin katılım sağlayarak sistemlerle arasındaki sosyal ilişkilerin güçlenmesi ve gelişmesi konuları ile ilgilendiğini belirtmiştir.

Örgütlerin belirlenen hedefler doğrultusunda toplumu oluşturan bireylerin talep ettiği ürün ve hizmetleri üretmek ya da tedarik etmek için kurulmuş ekonomik ve sosyal birimler olduğunu belirtmiştir (Cingöz, 2006: 107). Örgütsel bağlılık ödül ve kazançların işgörenle ve örgüt arasındaki karşılıklı sayısal değişiminin göstergesi olan işletmelerde fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar fazla ise çalışanın da örgütüne olan bağlılık düzeyi o denli artacaktır (Haigh ve Michel, 2006). Günümüzde hızla farklılaşan çevresel koşullar, artan rekabet, sürekli değişen talepler gibi nedenlerle çalışanları organizasyon içerisinde tutmak giderek güçleşmektedir. Bireyin yetişip

örgüte adepte olduktan sonra işten ayrılması örgüte bir hayli yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılıkta birden çok faktörün dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ve çalışan ile örgüt arasında zamanla oluşan duygusal ve psikolojik bağın, bireyin örgütsel amaç ve hedeflerin elde edilmesine yönelik gayret sarfetmesi ve örgüte olan bağlılığını sürdürme istegi olarak açıklanmıştır (Durna ve Eren, 2006). Vural ve Coşkun (2007: 142) ise bireylerin örgütlerine karşı duydukları bağlılık sadakatleri ile ölçülmekte olup, üst seviyede gerçekleşen bağlılıkların genellikle bireylerin daha fazla yetki almalarına ve yüksek performans göstermelerine neden olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılığın bir anlamda işgörenin örgütünü ne derecede benimsediğini ifade ettiğini, bireyin bağlı olduğu örgütte yaptığı işi tüm yönleri ile kabullenebilir ve hoşuna giden tarafları bulabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, bireyin tatmin düzeylerini arttıracak örgütsel özellikleri gördüğünde örgüte olan bağlılığın artacağını, işine sorunsuz olarak devam edeceğini ve örgütte pozitif yönlü ilişkiler kuracağından söz etmiştir (Erdoğan, 2007: 557). Örgütsel bağlılık, çalışan performansı devamlılığının artırılması ve işten ayrılmaların en aza indirilmesi gibi çalışanın örgüte olan katkılardan meydana gelmektedir. Örgüte olan bağlılığın seviyesi arttıkça, örgüt için harcanan çaba ve gayretin seviyeside artmış olacaktır (Ericksson, 2007).

Örgütle bireyin ilişkisiyle başlayan bağlılığın, bireyin üyesi olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücü şeklinde tarif edilmiştir. Bu nedenle bireylerin işine örgütüne karşı ilgisini arttırmak, örgütlerde mal ve hizmet üretmek gibi değerli görülmektedir (Uygun, 2009: 12-13). İşgörenlerin mutlu oldukları örgütlerde çalışıyor olmaları onların tatmin duygusunu ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu sayede işgörenlerin işletmenin amaçlarına ulaşmasına yönelik çabalarını desteklediği ve çalışanın örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmelerine yardımcı olacağı ve isteklerinin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir (Ortiz, 2010). Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik ve davranışsal yönden kendilerini buldukları örgütlere yakın hissetmeleri ve işletmenin gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflerine daha çok çaba sarfetmeleri ve başarıyı elde etmek gibi sonuçlar üzerinde etkili olması bakımından bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 58).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki yatırımları, örgütsel davranışlara yönelimi, örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşmesi ile bağlılığın artırılması vb. yönleri ile işletmelerin yönetim ve organizasyon alanındaki önemli konuları arasına girmiştir (Gale, 2010). Örgütlerin, hızla gelişen teknoloji ve rekabet koşullarına ayak uydurabilme isteği, nitelikli insan gücünü bünyesinde değerlendirmek istemesi işgörenlerinin örgüte karşı bağlılıklarını önemli hale getirmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine devamlılıkları sağlanarak kendilerinden istenilen katkının alınmasına imkan tanıyan en önemli enstrüman olarak görülmektedir. Bu sayede örgütlerinde sorun yaratan değil sorunları çözebilen bireyler haline dönüşebilmektedirler (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin sadakat duygusuna bağlı olarak kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmesi bakımından önemli görülmektedir. Sadakat bu nedenle, çalışanların örgütlerine karşı duydukları hissi bir tepkidir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları psikolojik bakımdan işe katılımları, işletmenin değerleri, inanç ve normlarının yanı sıra sadakat duyguları ile psikolojik yönden tepki vermiş olmaları örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014). Çalışanların performans ve motivasyonların artması örgütün başarısını arttıracak için örgütsel bağlılığın artması adına oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar karşılaşılan problemleri çözmede önemli rol oynarlar. Bu sebeple örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmayı hedeflerler (Yenihan, 2014: 172).

Bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı genel olarak örgüte psikolojik yönden bağlanma hissiyatı için birleşmekte olup, bazı işgörenlerin örgütte devam etme isteklerini ön plana çıkararak daha akılcı ve temkinli davranırken, diğerleri maliyet-fayda hesabından daha çok duygusal ve sezgisel olup hisleriyle hareket ederler. Bu tercihler, işgörenlerin çalışma hayatı boyunca yeni bir işe başlama, aile kurma vb. yaşanan durumlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. (Colquitt ve diğerleri, 2015: 65). Organizasyonlar açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri son derece mühim bir konudur. Özellikle örgütlerinde yaptıkları işten haz almayan ve tatmin düzeyi azalan çalışanlar zamanla örgütsel bağlılıklarında yıpranma ve sadakat duygularında azalmalar görülmekte bunun sonunda da kendilerinden yüksek verimlilik ve etkin performans alınmamaktadır. Örgütlerine bağlılık konusunda

gerekli özeni göstermekte zorluk çeken işgörenlerin zamansız olarak işten ayrılmaları örgütler açısından hem harcanan emek hemde kazanılan bilgi ve beceriden mahrum kalmanın yanında yeni işe başlayacak işgörenin yaratacağı maliyet kayıplarını bir süre katlanması anlamına gelecektir. Çalışanına gereken değeri göstermeyen ya da onun deneyimlerinden faydalanmayan örgütler farklı güçlüklerle karşılaşabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artması için gerekli kurumsal iyileştirmeleri yapması gerekmektedir (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015).

Örgütlerin başarılı olmasındaki başlıca faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık; işgörenler ve örgüt arasındaki bağlılığın sağlanmasına, işgörenlerin sadakatli olup, örgütün değerlerine, amaç ve hedeflerine inanmasına yardımcı olan tutum ve davranışların yanı sıra işgörenlerin duygu ve düşüncelerini içermekte ve örgütsel bağlılık ile güven düzeylerini yükseltmek istemektedir (Akmaz, 2016: 13-31). Örgütler çalışanlarını daha iyi tanıma fırsatı için yeteneklerine göre sorumluluklar vererek iş paylaşımını daha uygun şekilde belirleyebilir. Bu sayede işletmeler mutlu çalışanlarının olumlu söylem ve düşünceleri ile de kendi alanlarında ilgi ve saygı duyulan bir cazibe merkezi haline gelebilirler. (Uludağ, 2018). Örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, bireysel özelliklerinin tamamına yakını ait olduğu örgüt içerisinde geliştirmekte ve bu sayede etkili bir iletişimin kurulması sağlanabilmektedir (Jhonson, 2018).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan işgörenlerin devamsızlık, işe zamanında gelmeme, işi bırakma isteği vb. davranışlar geliştirirken, yüksek bağlılık düzeyine sahip olan işgörenler ise kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmekte ve işe karşı olumsuz davranışlar sergilemedikleri gibi iş verimlilikleri de daha yüksek olmaktadır (Koçak ve Koç, 2018). İşgörenlerin sorumluluk alması gereken önemli işlerde kendilerine olan güvenlerini arttırmış ve herhangi bir tereddüt yaşamamaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıklarına göre yetkilendirme yapması önem arz etmektedir (Uludağ, 2018). Çalışanların hedef ve amaçları örgüt tarafından yerine getirildikçe, çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır. Çalışan ihtiyaçlarını yerine getiremeyen örgütlerde işten ayrılmalar artar, performans ve bağlılık seviyesi düşer. Bu sebeplerle son yıllarda örgütsel bağlılık, işletmeler açısından önemli bir faktör haline gelmiştir (Öztürk, 2018: 5).

2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

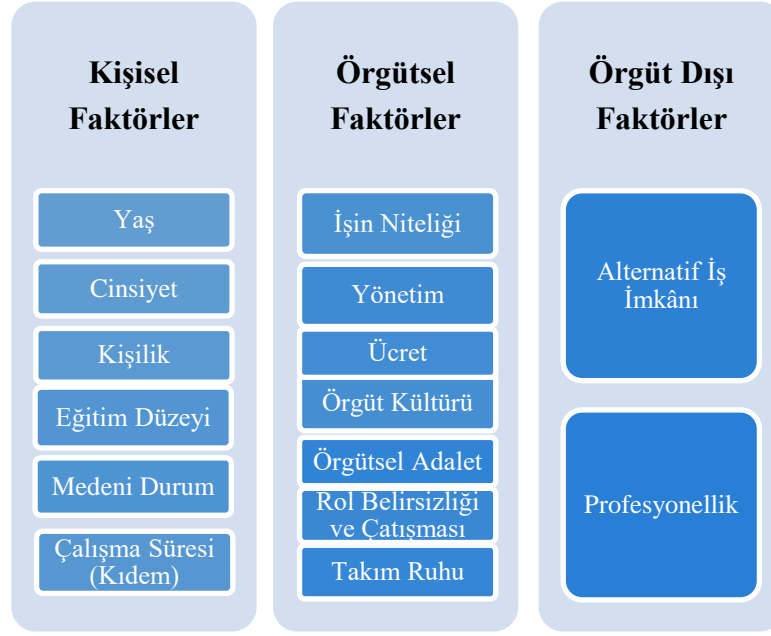
Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırılması üzerine literatürde pek çok farklılıklar gözüksede genelde bireyin işle ilgili örgütsel faktörler olarak; örgütün yapısı, büyüklüğü, kültürü, yönetim şekli, çalışma koşulları, sosyal etkileşim, terfi olanakları, ücret vb yanında bireysel faktörler olarak da; bireylerin inanç ve ahlaki değerler, yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi vb sosyodemografik özelliklerinin yanında başarı güdüsü, denetim noktası, vb kişilik özelliklerinin de ele alındığı görülmüştür.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyebilecek kişisel ve örgütsel faktörlerin etki derecelerinin kişiye göre değişiklik gösterdiğini ve bu durumun örgüt tarafından biliniyor olması ve buna göre gerekli önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir (Cengiz, 2001: 47). İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etki eden faktörleri kişinin özelliklerine yönelik bireysel faktörler, örgütte üstlenilen role yönelik faktörler, iş ve çalışma koşullarına yönelik faktörler ve son olarak örgütün yapısına ilişkin faktör olmak üzere dört faktörden oluştuğunu belirtmiştir Özdevecioğlu (2003: 115-116). İşgücü devir oranının artmasına bağlı olarak örgütler, bir yandan işgörenini kaybedecek diğer yandan takip edilen işin daha yüksek maliyetle yapılacak olması nedeniyle risk altına girecektir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı arttırmamak örgütlerin zaman ve maddi kayıpları açısından sıkıntıya düşmesine sebep olacaktır (Demirel, 2009).

Yapılan çalışmada kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusunun erkek işgörelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer yandan eğitim seviyesi düşük olan bireylerin iş bulmaları kısıtlı olacağından örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Ancak bireyin eğitim seviyesi arttıkça iş bulma olanaklarının ve alternatiflerin artacak olması ve bu sayede yeni bir iş bulmak kolaylaşacağı için zamanla işten ayrılmalar artacak ve bağlılık duygusu azalacaktır (Bozgül, 2018: 38). Bireyin yaşı ve çalışma yılı arttıkça örgüte olan bağlılıkları ev sadakatleri de artmaktadır. Genç bireylerde ise bu durum, iş hayatına yeni başladıklarından, örgütlerine karşı çok fazla bir bağlılık ve aidiyet duygusu hissetmemektedirler (Öztürk, 2019). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler (Neale ve Northcraft, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Suliman, 2002; Mosadeghrad, vd., 2008) çalışmalarından faydalanılarak üç başlık altında aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 2.2

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Kaynak (Neale ve Northcraft, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Suliman, 2002; Mosadeghrad, vd., 2008).



Bireylerin ait oldukları örgütlerine bağlılık duygusu hissederek iş performanslarını arttırması örgütler açısından yararlı olabileceği gibi bağlılık duygusunun azalması durumunda da, performansların azalması, stres oluşumu, işe isteyerek gitmeme, sürekli geç gelme, işi tamamen bırakma veya yeni iş arama sürecine girmesi ile sonuçlanabilir. Bu durum örgütler açısından işgücü devir oranının artması gibi istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin farkında olması gerekmektedir (Çankır, 2019).

Örgütsel bağlılık üzerine etkisi olan faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı diğer faktörler şeklinde üç başlık altında toplayabiliriz (Öztürk, 2019). Örgütsel bağlılığa yönelik literatür araştırması yapıldığında örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktörün olduğu ve farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler “kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler” olmak üzere üç farklı başlık altında ele alınmıştır.

2.2.3.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine önemli bir etki göstermesinin nedeni işin türüne göre bireysel farklılıklar göstermesidir. Farklı çalışma gruplarına yönelik değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimlerin tespit edildiği çalışmalar sonucunda kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi olduğu görülmüştür (Varoğlu, 1993: 36).

İşgörenlerin ait oldukları örgütlere karşı bağlılık duyguları ve görev yaptıkları örgütlerin başarılı olması için gösterdikleri emek ve gayret bir anlamda kişisel faktörlere de bağlı olmaktadır. Bu nedenle, bireyin yaşı, örgüt içindeki statüsü vb. bireysel özelliklerin yanı sıra yapılan işin özelliği, örgütün yönetim şekli ve yapısı, çalışma ortamı gibi örgüte bağlı değişkenlerde bağlılığa etki eden faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin başında; ücret, medeni hal, yetenek, yapılan işin türü, görev ve sorumluluk bilinci, iletişim becerisi vb. sayılabilir (Priyanka ve Taranjeet, 2015).

Yaptığı çalışmada kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgüte olan bağlılık duygularının daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin iş bulma imkanları sınırlı olacağından ait oldukları örgütlere bağlılıkları artacaktır. Fakat işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça yeni bir iş bulma imkanları kolaylaşacağı için işten ayrılmalar artacak ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık duygusu düşecektir. (Bozgöl, 2018: 38).

2.2.3.1.1 Yaş

Meyer vd., (1993: 546) yaptıkları çalışmalarda genç bireylerin devam bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülürken yaş büyük olan bireylerde ise duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Allen ve Meyer (1993: 51) bireylerin yaşı arttıkça iş bulmanın azalacağını ve işten ayrılmanın yüksek maliyetini bildikleri için örgüte ve işlerine daha fazla bağlı olacaklarını belirtmiştir. Kirel'e (1999: 131) göre genç bireyler yaşlı bireylere göre işlerini daha eğlenceli bulduklarından daha arzulu ve çalıştıklarını bu nedenle örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedir.

Yaptıkları araştırmalar sonucunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür (Yavuz, 2008: 120). Akşit (2010) bireylerin yaşı ve buna bağlı olarak yaşamış olduğu hayat bireyin düşüncelerinde, aldığı kararlarda ve işe yönelik bir takım tutum ve davranışların değişmesinde yaşın belirleyici olduğu ve önemli bir rol üstlendiğini ifade etmiştir.

İş hayatına başlayan genç bireylerin örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yaşlı bireylere göre daha düşük seviyede olmasının nedeni olarak iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilir. Fakat yaş ilerledikçe çalışma olanaklarının azaldığını düşünen bireyler mevcut işlerine psikolojik yönden daha fazla bağlandıkları yönünde bir artışın olduğu görülmektedir (Demir, 2012).

2.2.3.1.2 Cinsiyet

Kadın bireylerin bağlı oldukları örgüte yeterince bağlanamamalarının, olumsuz tutum ve davranışlar, stres, rol belirsizliği, hukuki normlar, kültürel ve inançsal farklılıklardan kaynaklandığı belirtilmiştir (Mowday vd., 1982: 35).

Erkek bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın bireylerden daha yüksek olduğu sonucunu elde eden araştırmacılar, kadınların ailesel rollerine daha fazla önem vermeleri nedeniyle örgütsel beklentilere yeterince zaman ayıramamaları nedeniyle örgüte bağlılıklarının daha düşük seviyede kaldığını ifade etmişlerdir (Grusky, 1966; Loscocco, 1990). Kadın işgörenlerin, erkek işgörelere daha çok zorluklarla karşılaşmaları nedeniyle daha fazla çaba gösterdiklerini fakat oluşan durumların moral ve motivasyonlarını arttırdığını ve örgütlerine daha fazla bağlılık duymalarına neden olduğu görülmüştür (Varoğlu, 1993: 33-34).

Erkek ve kadın bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar farklı nedenlere bağlı olarak kadın bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek bireylere göre yüksek olduğunu belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011). Benzer şekilde Güçlü de (2006) otel çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada kadın çalışanların devam bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek, erkeklerin ise duygusal ve normatif bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

2.2.3.1.3 Kişilik

Üstün özelliklere sahip bireylerin, bu özelliklerini gösterebilecekleri imkan ve olanakları sağlayan örgütlere karşı örgütsel bağlılık boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir. (Mathieu ve Zajac, 1990: 178). Bireyi diğer bireylerden ayırt eden iç ve dış çevresiyle kurduğu tutarlı ilişkiler ve davranışlara sahip olmasıdır. (Ceylan, 1998: 24). Örgütsel bağlılık, örgütleri tatmin ihtiyaçlarını giderecekleri bir aracı kurum gibi düşünen çalışanlar tarafından çok rahatlıkla desteklenebilir (Cengiz, 2001: 56).

Bireylerin aynı olayları farklı şekilde algılamaları veya benzer sorunlar için farklı çözümler bulmalarının asıl nedenlerinden birisi de sahip oldukları kişilik özellikleridir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216). Bu nedenle kişilik bireye ait duygu, düşünce ve davranışların bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir (Yelboğa, 2006: 198). İşgörenin negatif yönlü ya da pozitif yönlü duygusallığı yani kişilik yapısı, örgütsel bağlılığı etkiler (Luthans, 2010: 147).

2.2.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi düşük bireylerin farklı örgütlerdeki iş imkanları ve beklentilerinin azlığı ait oldukları örgütlere olan bağlılıklarını yükseltmektedir. Bireylerin eğitim seviyesi arttıkça alternatif iş olanaklarının artması, yaşamsal standartların ve beklentilerin yüksek olması vb. nedenlerle örgütsel bağlılık düzeylerinde doğal olarak azaldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık boyutları ile bireyin eğitim seviyesi ile arasında zıt yönlü ilişkiler gelişmesi mümkün gözükmemektedir.

Yaptıkları çalışmada, eğitim seviyesi yüksek bireylerin büyük illerde yaşamaları ve çalıştıkları örgütlerde kendilerini kanıtlayıp diğer örgütlere geçiş aracı olarak görmeleri nedeniyle genelde uzmanlaştıkları işe bağlanmaktadır. Fakat daha düşük seviyede eğitim gören bireyler ise, iş devamlılığına önem verdikleri için örgütle devam etmeyi ve bağlılığı öncelikli olarak düşünmektedir (Shore ve Martin, 1989:634). Bireyin iş deneyimi yanında eğitim seviyesinin yüksek olması daha fazla iş imkanları ile karşılaşacak olmasını sağlayacağı için arzu ettiği işi ya da işleri yapabilme imkanının oluşması nedeniyle, örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında, bireyin sevdiği işte çalışıyor olması kaynaklı olumlu yönde bir ilişkiden söz edilebilir (Bakan, 2011: 124).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler buna paralel bağlı oldukları örgütten beklentileri de yüksek olmaktadır. Bu durum başarılı bireylerin alternatif iş imkanlarını yani risk alma eğilimlerini arttırıp örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır (Başyigit, 2006). Eğitim seviyesinin yüksek olmasının yanında beceri ve özgüveni yüksek olan bireylerin mesleki gelişimi ve kariyeri daha ön planda olduğu için ya da rahatlıkla alternatif bir seçenekleri olduğu için örgütsel bağlılığı ikinci planda tutabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerde ise bu durum başka bir örgütte iş bulamama endişesinden kaynaklanan bir örgütsel bağlılığın olduğu görülmüştür (Dolu, 2011).

Örgütlerde bağlılık duygusunun azalmasında insan kaynaklarından etkin şekilde istifade edilmemesinin etkisi olduğunu bu nedenle örgüt içerisinde verilen eğitimlerin çalışanlar tarafından yapılan işin bir parçası olarak görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgütlerin geleceklerine yn vermeleri açısından eğitim stratejik bir hamle olarak görülmesi gerektiği belirtilmiştir (Tayfun, vd., 2010). Diğer bir araştırmada bireylerin duygusal ve devam bağlılık düzeyleri üzerine eğitim seviyesinin farklılık göstermediği, aynı zamanda eğitim seviyesi arttıka normatif bağlılık düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Köse, 2014:151-152)

2.2.3.1.5 Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de çalışanların medeni halidir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların medeni durumlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Genelde evli olan bireylerin üstlenmiş oldukları ailevi sorumluluk duygularının örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilerken, bekar bireylerde ise alternatif iş imkanlarını değerlendirme isteği örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen faktör olarak görülmüştür.

Evli bireylerin ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek durumunda olması örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Durna ve Eren 2005; Boylu, vd., 2007). Bireylerin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişkiler olsada düzeylerinin zayıf olmasının evli bireylerin bekarlara göre bağlılık düzeylerinin yüksek olması durumunu daha fazla finansal sorumluluk üstlenmeleri kaynaklı olduğu ifade edilmiştir (Aykaç, 2010:87).

Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda evli ve bekar sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine ait ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu, fakat bekar çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir (Bayraktaroğlu, 2012:98-99). Yapılan literatür araştırmalarında evli bireylerin ailelerine karşı taşıdıkları sorumluluk duygusu ve işsiz kalma korkusu yaşaması nedeniyle örgütlerine karşı bağlılıklarını arttırıp sürekli hale getirdikleri görülmektedir. Yeni evli ya da boşanmış bireylerin hayatlarını sürdürebilmek için yaptıkları işe ihtiyaç duymaları nedeniyle örgütlerine daha çok bağlandıkları görülmektedir. Bekar bireylerde ise örgütsel bağlılık duygusu daha düşük olup, yeni iş imkanları ile karşılaştıklarında değerlendirmeye açık veya değerlendirdikleri görülmüştür. Sonuç olarak bireyler arasındaki temel farklılığın evli olanların daha çok maddi sorumluluk üstlenmesi düşünülmektedir (Görür, 2018: 42).

İşgörenlerin evli ya da bekar olma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında evli olanların ailelerine karşı maddi mesuliyetlerinin olması, işsiz kalma riskini göze alamamaları örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, bekar çalışanların evli olanlara göre alternatif iş imkanlarını değerlendirirken risk alma konusunda daha girişken ve kararlı tutum içinde oldukları görülmüştür (Varışlı, 2019).

2.2.3.1.6 Çalışma Süresi (Kıdem)

Aynı görevde uzun süre çalışıp herhangi bir kıdem ya da terfi alamayan çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyleri ve hisleri azalabilir (Allen ve Meyer, 1993: 51). Çalışma süresi uzun olan işgörenler örgütlerine verdikleri hizmet karşılığında örgüt içinde farklı bir statü ve terfi imkânları elde etmiştir. Elde edilen bu kazanımlar çalışanların hayır diyemeyeceği kazanımlar olması nedeniyle çalışanın kendisini örgütüne karşı bağımlı olması sonucunu doğuracaktır (Bakan, 2011:124).

Organizasyonlarda çalışma süresi olarak genelde yaş ile ilgili değerlendirmeler yapılsa da örgütsel bağlılık açısından çalışanların örgütteki çalışma sürelerine bağlı olarak kıdemleri arttıkça örgütlerine karşı fayda ve becerilerinin artmasının yanında bağlılıklarının da arttığı görülmüştür (Tayfun, vd., 2010). Diğer yandan Varışlı (2019) işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça örgütlerine olan bağlılığının arttığı, aynı zamanda terfi kazanma olanaklarının daha yüksek olduğuna inandıklarını belirtmiştir.

2.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışanların iş hayatına ilişkin oluşan süreç ve değerleri kapsamakta olup, örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık üzerine etkisi olan faktörler olarak; yönetim şekli, örgüt kültürü, işin niteliği, karar alma sürecine katılım, rol belirsizliği, işe odaklanma, ödül ve terfi, ast-üst ilişkisi ve çalışanların isteklerine önem verilmesinden vb. değişkenlerdir (İnce ve Gül, 2005: 70-71).

Örgütlerin yönetim şekli, ödül ve ceza politikaları, ücret, adil yönetim sistemi, örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt faktörleri olarak düşünülebilir (Yüksel, 2018: 11). Örgütlerin, çalışanlarının beklentilerini karşılamaya yönelik sağladıkları olanaklar örgütsel bağlılığın artmasında belirleyici rol oynamaktadır (Varışlı, 2019). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütün kendisinden, özelliklerinden ve çalışma koşullarından kaynaklı faktörler olarak işin önemi ve niteliği, yönetim şekli, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve rol çatışması ve takım ruhu üzerinde durulmuş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.3.2.1 İşin Niteliği

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde çalışanların, bir işin niteliği ve niceliği üzerinde daha kolay sonuç elde etmenin bireysellik yerine takım olarak iş yapma, yapılan işlerde geri bildirimde bulunma ve etkili bir sosyal iletişim yeteneğini kazanma ve açık olma durumunun örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi olduğu görülmüştür.

Düşük statülü çalışanlarda örgütsel bağlılığı daha çok kişisel faktörler etkilerken, yüksek statülü çalışanlarda ise daha çok örgütsel özellikler etkili olmaktadır (Cohen, 1992: 541). Çalışanların yaptıkları işlerle özdeşleşmeleri, yaptıkları işlerin zorluk derecesi, motive olma ve etme potansiyelleri, geri bildirimde bulunma, sorumluluk alma ve yetki sahibi olma gibi özellikler örgütsel bağlılığa doğrudan etki eden faktörler olarak bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). İşin niteliğine yönelik yetki alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada çalışanların yetki alanları arttıkça tecrübe ve deneyimlerinin arttığı dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir (Cingöz, 2006: 64).

2.2.3.2.2 Yönetim

Örgüt yönetimi ve yöneticilerinin işletmelerde otoriteyi sağlama konusunda uyguladıkları yöntem ve sistemlerin çalışanların örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarının örgüte olan bağlılık duygularını ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik yaptıklarını takdir etmeli ve düşüncelerine değer vermelidir. Bu durumun örgüt içi iletişimin güçlenmesine, yeni fikir ve önerilerin gelişmesine katkıda bulunarak örgüt etkinliği ve verimliliğinin artırılması bakımından önemli görülmektedir.

Yönetim tarzı, işgörenlerin örgütte buldukları zaman içerisindeki davranışlarını yönlendiren örgütün değerlerine ve hedeflerine bağlanma derecelerine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Yenilikçi, değişime açık, çalışanlarına güvenen ve katılımcı yönetim anlayışı işgörenler üzerinde iyi bir örgüt ikliminin oluşmasına ve olumlu davranışların sergilenmesine ve örgütsel bağlılığın güçlenmesine yol açar. Çalışana güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip yönetim tarzları ise örgütsel bağlılığın güçsüzleşmesine neden olur (Bakan, 2011: 147). Özelliği gereği örgüte ve bireye fayda sağlayacak bir ilişki türü olan örgütsel bağlılık konusuna örgüt yöneticileri daha fazla özen göstermeli ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracak yöntemleri örgüt politikası olarak uygulamalıdır (Aktay, 2010).

İşletmelerde uygulanan yönetim yaklaşımlarından katılımcı yönetim anlayışı çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırırken otokratik yönetim tarzının ise zıt yönde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, yöneticilerinin örgüt içinde motive edici dil kullanmaları çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırması yanında dolaylı yönden performanslarını da olumlu yönde etkileyebileceği belirtilmiştir (Latifoğlu, 2015).

Örgütlerin yönetim yapısı, iş süreçlerinin ve politikalarının açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara bildirilmesi örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olan faktörlerdir. Örgüt yapılarında dikkat edilmesi gereken en önemli husus çalışanlar ile örgütün birlikte hareket edebilmesidir. Bu güçlü birliktelik sayesinde örgüt kademeleri arasında güçlü bir bağ oluşmaktadır (Tokmak, 2018: 55).

2.2.3.2.3 Ücret

Ücret işgörenlerin örgütlerine olan devamlılıklarını sağlamada en önemli faktörlerden biri olması ve örgütsel bağlılık boyutları ile arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilsede çalışanlara yapılan fazla ödemelerin, genellikle yüksek seviyede bağlılıkla sonuçlandığı görülmüştür (Balay, 2000: 68). İşgörenlerin ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılıklarına etkisi olması nedeniyle çalışanların örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar hakkaniyetli ve dengeli olduğunu algılasa bağlılıklarının da o derece yüksek olacağını belirtmiştir. Yapılan çalışmalar dikkate alındığında ücretin işten ayrılmayı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu görülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 73).

Ücret örgütler açısından önemli bir maliyet kalemi olmasına rağmen işgörenlerin örgüte bağlılıkları, motivasyonları, iş tatminleri, örgütsel başarı ve hedeflere ulaşılmasında önemli bir sorumluluk üstlenmiştir (Düzgün ve Marsap, 2018: 789). Ücret, çalışanların örgütteki devamlılıklarını sürdürüp sürdürmeme kararını direkt etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin ücret politikasında dikkat etmesi gereken en önemli husus ücret dağılımının adil şekilde yapılmasıdır. Adil ücret sisteminin uygulandığı örgütlerde çalışanların performanslarının ve örgütsel bağlılık düzeyleri arttığı görülmektedir. Adaletsiz bir dağılımın söz konusu olduğu durumlarda ise çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve güven duyguları azalmakta ve zamanla örgütten ayrılma kararı almaları kolaylaşmaktadır (Öztürk, 2019).

2.2.3.2.4 Örgüt Kültürü

Yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde zamanla kendiliğinden oluşan örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilerinin görüldüğü ve örgüt bireylerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışların bütünü örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Kaya, 2008: 122). Örgüt kültürü, işgörenler arasında bir aidiyet ve kimlik duygusunun gelişmesi ve bireylerin öncelikleri ile örgütün amaçları arasında bir köprü olup, örgütün amaç ve değerlerine katılım sağlamayı destekleyerek daha güçlü bağlılığın gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Balay, 2000: 142-143).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli rol oynayan unsurların başında örgüt kültürü gelmektedir. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün kültürüne olan uyumları ile paralellik göstermektedir. Örgüt kültürü, geçmişten gelen ve örgüt içerisinde çalışanların bakış açıları ile zamanla oluşturulmuş sözlü ya da yazılı olmayan davranışlardır (Demirel, 2009). Örgütlerin yüksek düzeyde bir örgüt kültürü oluşturabilmesi ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan ve kendini o örgütün bir parçası hisseden çalışanlara sahip olmaları durumunda gerçekleşecek bir süreçtir (Çankır, 2019).

2.2.3.2.5 Örgütsel Adalet

Çalışanlar örgüt içerisinde adaleti bir anlamda eşit ve tarafsız yaklaşımın varlığını hissetmeleri durumunda örgüte olan bağlılık düzeyleri ve performanslarının yapılan çalışmalar dikkate alındığında arttığı görülmektedir. Bu nedenle organizasyonların bu durumları göz önünde bulundurup sadece maddi konular değil örgüt içi davranışlarda da daha adil bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir.

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin işgörenlere yönelik görev dağılımı, ücret, yetki, teşvik ve ödül dağıtımını vb. aldığı kararları ve uygulamaları işgörenlerin ne şekilde algıladıkları ile ilgili olup, dağıtımsal ve yöntemsel olarak iki şekilde değerlendirilir. Dağıtımsal adalet, bireylerin ödül ve ücret gibi daha çok maddi kazanımlara yönelik algıladıkları adaleti, yöntemsel adalet ise yönetimin aldığı kararların alınma süreci ve uygulamadaki adaleti anlatır (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Adil bir yönetim sistemine sahip örgütlerde işgörenlerin moral ve motivasyonları yükselecektir. İşgörenlerin moral ve motivasyonunun artması, bireysel performansa ve örgütsel bağlılıklarına pozitif yönlü katkı sağlayacaktır. (Demirel, 2009: 121). Çalışanların buldukları örgütlerde maddi ve manevi olarak herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmaması eşit olarak tüm hak ve olanaklardan yararlanması adil bir yönetim şeklinin en önemli göstergesidir. Örgüt imkanlarının ve kaynaklarının örgüt içerisinde eşit ve adil şekilde paylaşılması örgüt içerisinde örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların örgütlerine olan bağlılık duygularını artıracak olması bakımından önemli görülmektedir (Şaklak, 2018: 77).

2.2.3.2.6 Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Bireyin içinde bulunduğu örgüt tarafından kendisine verilen görevin yükümlülüklerini ya da örgüt amaçlarını yerine getirilmesi sürecinde gerekli bilgiden yoksun olması rol belirsizliği durumunun göstergesidir. Kendi sorumluluğunu tam olarak kavrayamama ve yapacağı işe yönelik deneyim ve eğitim seviyesindeki eksiklikler bireylerde rol belirsizliğine ya da rol çatışmasına neden olabilmektedir.

Rol atışması, bireylerin sorumluluk duygusunun azalmasına, kendi kabuğuna çekilme, stres ve gerginliğe bağlı olarak rgttten zamanla uzaklaşma ve sonunda kopmasına neden olur (DeCotiis ve Summers, 1987). Rol atışmasının birden fazla noktadan farklı taleplerin gelmesi sonucunda oluştuğunu ve işgörenlerin görev, yetki ve sorumlulukların tam olarak bilinmemesi rol belirsizliğinin oluşmasına neden olduğunu ifade etmiştir (Cengiz, 2001: 61). Rol çatışmasını bireylerin örgüt içi ve dışı görevlerini gerçekleştirmesi esnasında, diğer tarafların talepleri ile aralarında oluşan uyumsuzluk durumu olarak belirtmiştir (şencan, 2011: 23).

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde rol belirsizlikleri ve çatışmalarının örgütsel bağlılık boyutları ile ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler rgtsel hedefleri gerçekleştirebilmesi için kendilerinden beklenen örgütsel davranışların tam olarak neler olduğunu bilememesi nedeniyle, üstlendiği sorumluluk ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olmaktadır (Bakan, 2011: 154). Rol atışması çalışanın örgüt içerisinde birbirinden farklı ve uyumsuz görevleri üstlenmesi ve bunların sonucunda kendisini baskı altında hissetmesi olarak tarif edilebilir (Görür, 2018: 44).

2.2.3.2.7 Takım Ruhu

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren birimlerin belirledikleri örgütsel amaçlarını belli bir ahenk ve uyum içinde hareket ederek yapmaları gerekmektedir. Belirlenen bu amaçların gerçekleşmesi sırasında şayet işgörenler arasında bir uyumsuzluk görülürse bu durumun işgörenin örgütüne olan bağlılık hissini birimine karşı gösterdiği bağlılık düzeyinden daha düşük kalabilmektedir.

Örgütlerdeki takım çalışması, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkilerini daha samimi bir atmosferde ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında takımın aldığı kararların bir dayanışma ile alınması çalışanların karar verme süreçlerine daha etkin katılım sağlamalarını ve örgütsel bağlılık duygularını arttırmaktadır (Korsgaard, vd., 1995; İnce ve Gül, 2005). Örgütler çözmek durumunda kaldıkları sorun ve zorlukları bireysel yeteneklerden ziyade, daha zinde ve enerjik takım ruhu çalışmasıyla çözebileceklerini düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 80).

Takım ruhuyla oluşturulan düşünce ve normlar bireyin tutum ve davranışları ile uyumlu ise, çalışanın takımına olan bağlılık, dolayısıyla örgütüne duyduğu bağlılık düzeyi artacaktır. İşgören farklı sebeplere bağlı olarak örgütünden ayrılmayı düşündüğü zamanlarda bile kendisini mutlu eden takımından ayrı kalmamak için örgüt değişikliğini tercih etmeyecektir (Bakan, 2011: 185).

2.2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Bireylerin bilgi, beceri ve deneyimleri sayesinde karşılarna yeni iş imkanlarının çıkması, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik gelişmeler, örgütlerdeki iş gücü devir hızının artması, örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü alanlardaki karlılık oranlarının artması ya da düşmesi gibi faktörler örgüt dışı faktörler olarak nitelendirilmektedir (Üçgül, 2017: 28). Alternatif iş bulma imkanları ve profesyonelliğin dışında sektördeki ekonomik gelişmeler, ülkelerin gelişme düzeyi, işsizlik oranları, vb. değişkenler de örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı önemli faktörlerdir (Sönmez, 2017). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden çalışanların alternatif iş bulma olanakları ve profesyonellik kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.3.3.1 Alternatif İş Olanakları

Bireylerin işi bırakma niyetini etkileyen faktörlerden biride alternatif iş bulma imkanlarının fazla oluşudur. Alternatif iş olanaklarının azlığı ise örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı yönünde literatürde geniş bir fikir birliği vardır. Bireysel özellikler bakımından çalışılan alanda uzmanlaşma, yüksek eğitim düzeyi ve tecrübeye sahip olan bireylerin alternatif işlere girebilme imkanları daha yüksek olacaktır.

Birey yaptığı işten veya iş ortamından rahatsız olması durumunda şayet alternatif iş imkanlarına sahipse bağlı olduğu örgütten ayrılmayı düşünebilir. İş imkanlarının yetersiz olduğu durumlarda ise, herşeye rağmen örgütte kalmayı tercih edecektir (Benkhoff, 1997: 114-131). Alternatif iş imkânlarının fazla oluşu örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen önemli faktörlerden biridir (Balay, 2000: 85).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen ve örgüt dışı faktörlerin başında gelen alternatif iş olanakları faktörünün işsizliğin yüksek olduğu ülkelerde önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenle alternatif iş imkanları yalnızca çalışanların bireysel kabiliyetleri değil, örgütün içinde bulunduğu sektöre yönelik yaşanan bazı uluslararası siyasi ve ekonomik gelişmeler ile küresel değişkenlerle de ilişkisi bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 85). Ekonomik kriz dönemlerinde alternatif iş imkanlarının olumsuz etkilenecek azalması örgütsel bağlılığın önemini arttıran önemli bir faktördür (Kuzugüden, 2011: 92).

2.2.3.3.2 Profesyonellik

Profesyonellik, mesleğe olan bağlılıkla ilgili bir kavram olup, Morrow ve Goetz ise profesyonelliği, çalışan bireylerin yaptıkları iş ve meslekleri ile özdeşleşmelerini, mesleğin gerektirdiği tüm değerleri kabul edip benimsemesi ve içselleştirmesi olarak belirtmiştir (Cengiz, 2001).

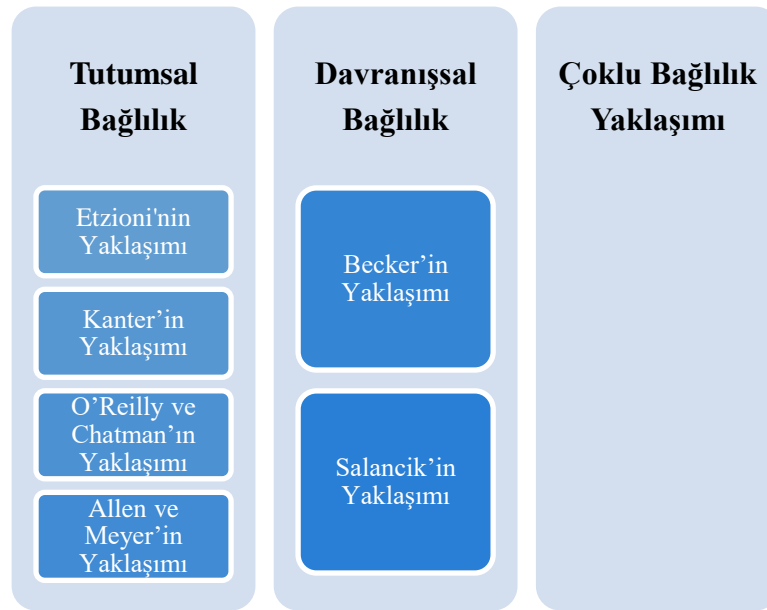
Profesyoneller, genellikle “kendi kurallarını koyan ve bunları uygulayan, bağımsız hareket etme davranışları ortaya koyan ve kendi uzmanlık alanlarına yönelik farklı kuruluşlar ve örgütlerin çatısı altında birleşen çalışanlar” olarak tanımlanabilir. Şayet çalıştıkları örgütler çalışanlarını mesleki konularda gelişimlerini destekliyor olması çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemlerin azaltılmasına yönelik öneri olarak mesleki değerlerle örgütsel değerlerin ve uygulamaların birleştirilmesi düşünülmüştür. Bu sayede profesyonellerin örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etki eden, işe gelmeme devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi istenmeyen iş davranışlarının önüne geçmek mümkün olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84-85).

2.2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanların örgütsel bağlılık davranışını belirlemeye yönelik oluşturulan boyutlar, bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenlerdir. Çünkü çalışanın örgütüne karşı olan bağlılığı söz konusu bileşenlerin farklı düzeydeki etkileşimlerinden oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Örgütsel bağlılık konusunun araştırılarak kavramsallaştırılması adına oluşturulan temel yaklaşımlar (Meyer ve Allen, 1991) çalışmasından uyarlanarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.3

Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları, Kaynak (Meyer ve Allen, 1991).



Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan tanımların tamamı, bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal bir dayanağının olduğu yönünde hemfikirdir (Çöl, 2004: 6). Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü savunurken; davranışsal yaklaşım bağlılığın ise bireyin geçmiş davranışlarının bir yansıması olduğu görüşünü benimsemiştir (Barutçugil, 2004). Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından farklı boyutları ele alınarak farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Bu görüşlerin tespit edilmesinde başlıca ayırım, bireylerin örgütle olan ilişkisini ortaya koyan psikolojiye ve örgütteki üyeliğini devam ettirip ettirmeme kararını verecek kişisel yetkinlikte olup olmadığıdır (Uygur, 2009: 17).

Bağlılığın örgütler içinde tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bunlardan ilki olan tutumsal bağlılık genelde çalışan ile örgüt ilişkisinden kaynaklanan ve çalışanın örgüt hakkında ya da örgüte yönelik düşüncelerine odaklanarak bireyin amaçları ile örgütün hedefleri ve değerlerini aynı merkezde düşünür. İkinci bağlılık olan davranışsal bağlılık ise, çalışan ile örgütün ortak amaç ve hedefleri için bütünleştikleri bir bağlılık türüdür. Genel olarak çalışanların örgütünü sahiplenmesi, bilgi ve deneyimlerini örgüte aktararak sorunların çözümüne yönelik rol üstlenmeleri, maliyetleri düşürmek ve karlılığı arttırmak için örgüt yararına sağladıkları faydalardır. (Mowday, vd., 1982; Woods, 2007).

2.2.4.1 Tutumsal Bağlılık

Kelime anlamı bakımından tutum; bireyleri istedikleri belirli davranışlara yönelimi olarak tarif edilmektedir. Bu nedenle tutumlar çalışanların kişilere, örgütlere hatta olaylara karşı devamlı ilgi duyduğunu göstermektedir (Ceylan, 1998: 72). Tutumsal bağlılığın çalışanların örgütleri ile zaman içinde kaynaşması ya da örgütün hedefleri ile bireysel amaçların zaman içinde ortak noktalarda bütünleşmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenlerin çoğunlukla maddi olmayan ödül ve teşviklere göre örgütlerine bağlandıkları bir ilişkidir (Mowday, vd., 1979: 225).

Tutumsal bağlılığın bireylerin çalıştığı örgütle zamanla oluşturduğu bağın kendilerini belli tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olduğunu bunların; örgütlerinde sürekli olup olmama, örgüt çıkarları için çaba gösterip göstermemesine yönelik davranışlar olarak kendini gösterecektir (Porter, vd., 1974). Tutumsal bağlılık, örgütün hedefleri ile özdeşleşme, işe yönelik faaliyetlerde yüksek katılım gösterme ve örgüte sadakatle bağlılık duyma olarak üç farklı şekilde ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 129). Tutumsal bağlılığı bireylerin örgütleriyle olan ilişkiye odaklanması olarak tarif etmiştir (Boylu, vd., 2007: 56). Tutumsal bağlılık kavramının bireyin ait olduğu örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaçları ile örtüşmesi bu hedefleri gerçekleştirmek için örgüte olan bağlılığını sürdürmek istemesi durumunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca, bu tür bağlılığın genellikle bireyin örgütle benzer amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşme süreci olarak da görülmektedir (Urhan, 2014).

2.2.4.1.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılık biçimlerini ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır (Swales, 2002: 157):

a. Ahlaki bağlılık: Ahlaki bağlılıkta çalışan, bağlı olduğu örgütte yaptığı işe değer vermekte ve örgütün amaçlarını her şeyin üzerinde görmesi sonucu oluşmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

b. Çıkarıcı bağlılık: Bu bağlılık türünde çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı alışveriş ilişkisidir. Ahlaki bağlılıktan farkı ise örgütle daha az bir ilişki kurmasıdır. Çalışanlar örgütsel hizmetlerine karşılık örgüt tarafından verilen ödül ve teşviklerde adil bir ilişki gördükleri zaman örgüte bağlılık duymaya başlarlar (Varoğlu, 1993: 5).

c. Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz yönelimlerini yansıtmaktadır (Varoğlu, 1993: 5). Bu durumlarda çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık hissetmemesine rağmen örgüte üyesi olarak kalmak zorundadır (Balay, 2000: 20). Örgütlerin çalışanlar üstündeki güç ve etkisinin çalışanın örgütüne olan bağlılık düzeyi olarak görülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 32).

2.2.4.1.2 Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968: 499-516) örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi için örgütsel bağlılığın tüm boyutlarına sahip olması gerekliliğini ileri sürmüştür. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın işgörenlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sisteme vermeye istekli olmalarının yanı sıra talep ve isteklerini giderecek sosyal etkileşimlerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak ifade etmiştir (Cengiz, 2001: 33). Bakan'a (2011: 82) göre, çalışan bireylerin ait oldukları örgütün amaç ve kuralları ile uyumlu olarak, kendisini örgütüne adanarak ve olumlu hisler besleyerek bağlılıklarını göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Kanter diğer yandan örgüt tarafından çalışanlara empoze edilmeye çalışılan davranışsal isteklerin üç farklı şekilde bağlılık türünün oluşmasına sebep olduğunu savunmuş ve bunların sırasıyla; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olduğunu ifade etmiştir.

a. Devam bağıllığı: Çalışanın, örgütüne olan üyeliğini devam ettirerek örgütte kalması ve örgütün kalıcılığına ve varlığını devam ettirmesi yönünde kendini adamasıdır (Varoğlu, 1993: 6; İnce ve Gül, 2005: 30). Devam bağıllığını sağlayıp kenetlenme bağıllığını geliştirebilmiş örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarmış olurlar. Bu sayede, karşılaşılabilecekleri tehlikelere kendilerini daha iyi savunabilirler.

b. Kenetlenme bağıllığı: Örgüt çalışanlarının iş ortamında kendi aralarındaki ilişki ve bağıllıkları ne kadar kuvvetli ise örgütlerine olan bağıllıkta o derece güçlüdür. Bu yüzden örgütler çalışanların bağıllık düzeylerini arttırmak amacıyla, kendi arasındaki uyumu, iletişimi ve işbirliğini artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır (Çakır, 2001: 52).

c. Kontrol bağıllığı: Bu bağıllık türünde örgüt çalışanlarının grup yöneticilerinin belirledikleri kural ve talimatları sürdürmesidir (İnce ve Gül, 2005: 31). Örgütlerin norm ve değerlerine inanma, çalışanların örgütlerini kendi işlerinde ve yaşamlarında da örnek olarak almaya başladıklarında ortaya çıkmaktadır (Swales, 2002: 157):

2.2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'nin Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman bağıllığı, çalışan ile örgütü birbirine yakınlaştıran psikolojik bir bağ olarak tarif etmiş ve bağıllığı üç boyutta ele almışlardır (Cengiz, 2001: 30).

a. Uyum: Çalışanların bağıllık duyarak sergiledikleri davranış ve tutumların başlıca amacı örgüt içi muhtemel bir takım kazanımları elde etmek ve bazı cezalardan da muaf olmak ister (İnce ve Gül, 2005: 35). Uyumluluk genelde bir zorunluluğu bildirdiğinden işgören bağlı olduğu örgüte yaptığı işi severek ve inanarak yapmasından ziyade yapma zorunluluğu bulunduğu için yapmış olur (Bakan, 2011: 86). İşgörenin kendi ve dışı karşı yansıttığı tutum ve davranışlar arasında farklılıklar oluşur (Cengiz, 2001: 31).

b. Özdeşleşme: Çalışanların bağlı olduğu işletmenin bir üyesi olarak devam etme isteğine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35). Çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar ile kendilerini ifade etmenin yanında haz almak için örgütün diğer bireyleri ile temas gerçekleştiğinde özdeşleşmede sağlanmış olur (Balay, 2000: 23). Çalışan örgütsel değerleri kendi değerleri gibi görmese bile örgütsel değerlere saygı gösterip uygun tutum ve davranışlarda bulunur (Cengiz, 2001: 31; Bakan, 2011: 87).

c. İçselleştirme: Birey ve örgüt arasındaki değerlerin uyumluluğuna dayanır. Bireyin tutum ve davranışlarının örgüt içindeki diğer bireylerin tutum ve davranışları ile uyumlu olması durumunda bu boyutun oluşmaya başladığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35). Bireylerin örgütlerindeki uyumluluğu ya da örgütleri ile devamlılığı genellikle ödül ve maliyet değerlendirmesini ön plana çıkartırken, içselleştirme ve özdeşleşme ise örgütlerin amaç ve hedeflere yönelik çıktılara yönelim göstermektedir (Balay, 2000: 23).

2.2.4.1.4 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Literatürde en çok kabul gören örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisi hiç şüphesiz Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Meyer ve Allen (1991), Örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttta değerlendirmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Meyer ve Allen (1997), öncelikle örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamış, daha sonra ise bu modele “normatif ya da ahlaki bağlılık” olarak tanımlanan bir boyut daha ekleyerek, örgütsel bağlılık türlerini üç ayrı boyutta gerçekleştirdiğini savunmuşlardır. Çünkü bireylerin örgütleriyle olan ilişkisi bu üç farklı bağlılık türünün seviyelerini yansıtmaktadır. Örneğin, bir çalışan kendinde hem örgütte gönüllü olarak kalma yönünde güçlü bir bağlılık, hemde örgütünde devam etme konusunda kuvvetli bir zorunluluk duyabilir. Ya da çalışan örgütte çalışmaktan zevk alırken, ekonomik sorunlar nedeniyle zor durumda kalıp işten ayrılma eğilimi gösterebilir (Meyer ve Allen, 1997: 13).

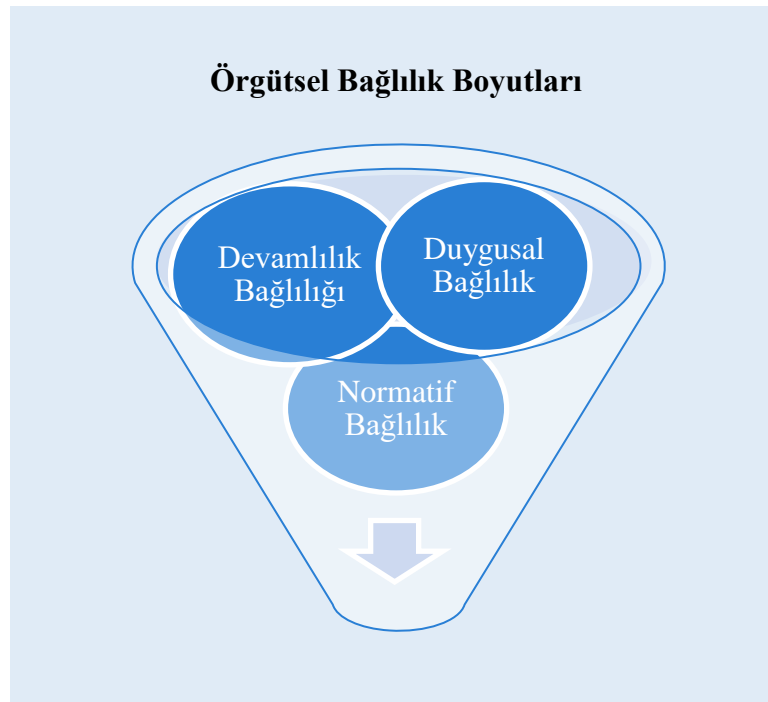
Örgütsel bağlılık modelinin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerine olan duygusal ilgileri, örgüte katılma, örgüte bağlı kalma ile örgütle özdeşleşme isteği olarak açıklamıştır. İkinci unsur olan zorunlu bağlılıkta ise, bireyin işsiz kaldığı durumda dayanması gereken maliyete ve ekonomik zorluklara yönelik oluşan algısından kaynaklanan örgütte kalma bağlılığıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık, ahlaki değerleri ve inançları kapsamakta olup, örgütte kalmanın ya da devam etmenin etik ve ahlaki bir gereklilik olarak değerlendirilmesinin daha doğru olacağı ifade edilmiştir (Meyer vd., 1998: 42).

İşgörenler sadakat, görev, sorumluluk, ihtiyaçlar vb. gibi hislerinden dolayı genellikle örgütte kalmayı tercih etmektedir. İşgörenin mevcut koşullarda örgüt içerisinde kalma mecburiyet ise zorunlu bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Clugston, 2000). Örgütsel bağlılık boyutlarının; duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığı değerlendirmek amacıyla yapılan analizlerde, bağlılığın bu üç türü arasında ilişkiler, bağlılık türlerinin belirleyicileri, bağlılığın ilişkili olduğu değişkenler ve sonuçlar tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde, üç bağlılık türünün farklı ve ayırt edilebilir değişkenler olduğu, bağlılığın iş tatmini, işe bağlılık ve mesleğe bağlılıktan farklı olduğu belirtilmiştir (Meyer, vd., 2001: 22).

Çok boyutlu bir yapı olarak bilinen Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli çok fazla kullanılan ve kabul gören bir model olarak bilinmektedir. Bu modelde, çalışanların örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği belirtilmektedir (Meyer, vd., 2001: 20-21). Allen Meyer örgütsel bağlılık modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.4

Allen Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli, Kaynak (Meyer, vd.,2001).



Demircan (2003: 39), güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgörenlerin örgütte kalmayı istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalmaya zorunlu oldukları için ve güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin de buna ihtiyacı oldukları için örgütlerinde kaldıklarını belirtmiştir. Wsati (2005: 2)'ye göre çalışanların istemesi sonucunda duygusal bağlılığın, ihtiyaç duyması nedeniyle devam bağlılığının, yapmak zorunda olduğu için normatif bağlılık göstermeleri ile örgütte kaldıklarını belirtmiştir.

2.2.4.1.4.1 Duygusal Bağlılık

Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere önem vermesi ve bu sayede iş performanslarının diğer bireylere göre daha yüksek olmasının örgütler için ne denli önemli olduğunu belirtmiştir (Shore ve Martin, 1989). Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin başında; işin güçlüğü, üstlenilen rolün açıklığı, yönetimin önerilere açık oluşu, hedeflerin farklı oluşu, arkadaş bağlılığı, örgüt içi etiklik ve adalet, bireye verilen önem, geri bildirimler ve örgüt faaliyetlerine katılım sağlamak vb. oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettikleri, örgütle kaynaşması vb. nedenlerden dolayı örgütlerinde kendi rızası ile kalmak istemesidir (Meyer ve Allen, 1991).

Yüksek düzeyli duygusal bağlılıkla örgütte kalmaya devam eden işgörenler buna ihtiyaç duymalarından daha çok kendi istekleri olduğu için örgütleri ile devam ederler (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık, işgörenlerin ait oldukları örgütlere koşulsuz bağlılık duymalarından daha fazlasını anlatmakta ve çalışanların, örgütlerinin daha iyi olabilmesi amacıyla kendilerinin gönülden bazı fedakârlıklar göstermelerini içeren daha güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002: 805). İşgörenin duygusal yönden bağlılığını yansıtan duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel düşünce ve nesnelere tutunarak örgütle bütünleşmesini istemektedir (Chen ve Francesco, 2003: 490-516). Duygusal bağlılık işgörenlerin duygusal yönden örgüte olan bağlılıkları üzerine yoğunlaşır ve bu bağlılık sayesinde örgütün değerlerini, amaçlarını ve örgütlerin parçası olduklarını daha güçlü hissetmektedirler. Çalışanın örgütü ile kuvvetli bağ kurması aynı zamanda isteği doğrultusunda örgüte devam etmesi anlamı taşır. Bu nedenle duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne olan bağlılığının en iyi şekilde temsil edilmesi olarak ifade edilebilir (Çetin, 2004: 95).

Uyguç ve Çımrın (2004: 91) duygusal bağlılığı işgörenlerin örgütleri ile özdeşleştiği örgütün çalışanı olmaktan duydukları mutlulukları ve örgütle arasında kurdukları kuvvetli bağı gösteren bir yönelme şekli olarak açıklamıştır. Kitapçı (2006: 75) bireyin örgüte olan bağlılığını ifade eden bu bağlılık türünün çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki uyumu ve ahengi temsil ettiğini ve bireyin örgüte olan katılım şeklini yansıttığını belirtmiştir. Diğer yandan Yavuz (2019) ise, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel ilişkilerini çalışanın kendi amaç ve beklentilerinin bulunduğu örgütün değer ve hedefleriyle hangi düzeyde örtüştüğünü ve uyumlu olup olmaması ile ilgilendiğini belirtmiştir. Tutumsal bağlılık olarak da bilinen bu bağlılık türünde çalışanların, örgütlerine karşı beslediği duygusal bağlılığı ve örgütü ile bütünleşmesi önem arz etmektedir. Yüksek düzeyde duygusal bağlılıkla örgütlerinde kalmayı tercih eden işgörenlerin ihtiyaç duymalarından kaynaklı değil, daha çok kendileri kalmayı tercih ettikleri için devam etmektedirler.

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerden emekliye ayrılmak istemeleri, örgütlerinde kendisini ailenin bir ferdiymiş gibi hissetmesi, örgütsel amaçları kendi amaçları gibi görmeleri duygusal yönden bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayan önemli faktörlerdir (Kavacık, vd., 2013). Çalışan performansının artmasını neden olan unsurlardan biri olan duygusal bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere maddi zorunluluktan ziyade içten gelen sevgiyle bağlılık duymasıdır. Bu nedenle, duygusal bağlılık işgörenlerin performansı için önemli bağlılık türüdür. Özellikle de rekabet avantajını kaybetmek istemeyen örgütler çalışanlarından daha iyi performans elde edebilmek için, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını daha etkin yönetmesi gerekmektedir (Akdemir ve Çalış Duman, 2016).

Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörene sahip örgütlerde; işe gelmeme, devamsızlık, işten ayrılma, moral, motivasyon ve performans düşüklüğü vb. gibi olumsuz davranışların azaldığı görülmektedir (Demircioğlu, 2017: 36). Örgütlerde duygusal bağlılığı arttırmak için çalışanların geleceklerine yönelik endişe ve kaygı veren nedenlerin giderilmesi, çalışanlar arası sürekli iletişim, olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması ve terfilerde liyakat esasına önem verilmelidir. Böylece, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerinin de önü açılmış olacaktır (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018).

2.2.4.1.4.2 Devam Bağlılığı

İşgören işi sonlandırmanın yaratacağı maliyetlerin farkında olup, zorunluluk nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11). İşgörenin bağlı olduğu örgüt içindeki yatırımları, örneğin kıdeme bağlı ücret ve sosyal haklar örgütten ayrılmanın maliyetini arttırırsa birey örgüte bağlanır (Balay, 2000: 22).

Devam bağlılığı, diğer bir ifadeyle bireyin ait oldukları örgütlerinden ayrılmanın sonuçlarını göz önünde tutarak devam etmeyi kabul ettiğini belirtmesidir (Somers ve Birnbaum, 2000: 353). Devam bağlılığına etki eden faktörlerin başında, iş bulamama, işe yönelik gerekli şartları taşımama, sağlık sorunları, ailevi sebepler, emekliliğe yaklaşma, ekonomik kayıplar vb. başlıca nedenlerdir (Çetin, 2004: 95). Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki işine son vermesiyle oluşacak maddi kayıplara odaklanır (Wasti, 2005: 2). Devam bağlılığı, işgörenlerin bağlı oldukları organizasyonlar ile ilişkisi boyunca elde ettiği kazanç ve birikimlerini göz önünde tutarak çalışmayı devam ettirmek istemesidir (Bergman, 2006: 646). Devam bağlılığı maddi kazanç sağlama düşüncesine bağlı olarak kendini gösteren bir bağlılık türüdür. Çalışanların örgütlerinden ilişkilerini kesmeleri sonucunda elde ettikleri tüm ekonomik kazanımları kaybedeceklerine inanmaları veya sınırlı iş alternatiflerinin yok olmasını dikkate almaları sonucunda çıkacak zorunluluklar örgütlerinde kalmalarına neden olur (Sabuncuoğlu, 2007: 622).

Devam bağlılığı bireylerin örgütlerini terketmeleri ve sonrasında karşılaşılabilecekleri olası maliyetlerin endişesi ile örgüte olan üyeliklerini sürdürmek istemeleridir. Diğer yandan çalışanların devamlılık bağlılıklarının örgüte yapılan yatırımların çalışanlara sunduğu alternatif iş olanaklarının ve maddi kazanımların artması gibi faktörlere bağlıdır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). Devam bağlılığı, daha çok ekonomik ve ahlaki faktörlere bağlı olarak kendini göstermektedir. Bu bağlılık da bireyin ait olduğu örgütün amaçlarına yönelik ortaya koyduğu hizmet ve gayretin karşılığında elde ettiği statü, ücret, terfi gibi maddi ve manevi yönden tatmin edici kazanımlardır. Bireyin örgütten ilişkisinin kesilmesi ile bu kazanımları kaybedileceğine inanıldığından bireyin örgütsel bağlılığının artmasına neden olur. Devam bağlılığı bireyin içten kurduğu bir bağlılık şekli olmayıp, dış unsurlara bağlı olan bir bağlılıktır. (Tutar, 2007: 106).

Çalışanların çok şey borçlu oldukları örgütlerinden ayrılmaları durumunda suçluluk hissetmeleri ve örgüte girmede kendilerine referans olan kişilere karşı zor durumda kalacaklarını düşünmeleri devam bağlılıklarını arttıran önemli konuların başında gelmektedir (Demirel, 2009; Kavacık, vd., 2013). İşgörenlerin örgütlerindeki kıdemi, kariyeri ve diğer kazanımlarını çokça önemsemesi durumlarında gerçekleşen devam bağlılığı; örgüt değişiklikleri durumunda karşılaşılabilecek adaptasyon sorunları, kazançlardaki belirsizlikler vb. olası güçlükler bireyi zorunlu olarak örgütte kalmasını neden olmuştur (Akmaz, 2016: 20).

Bireylerin örgütleri için harcadıkları zaman ve bunun karşılığında edindikleri bilgi, tecrübe, terfi vb. kazanımların yanı sıra iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkileri işten ayrılmaları durumunda kaybetme endişesi örgüte olan devamlılıklarını sağlamada başlıca faktörler olduğunu belirtmiştir (Umutlu, 2017). İşgörenlerin çalıştıkları örgüt ile ilişkileri ya da görüşleri aynı yada farklı yönlü olması mümkündür. İşletmelerin ekonomik açıdan güçlenmesi, itibar kazanması, yeni sektörlere açılarak işgörelere yeni ve güzel imkanlar sağlarken, işletmenin ekonomik yönden güçsüzleşerek rakipleri ile mücadele edemeyen bir pozisyona gelmesi ve küçülmesi de çalışanları olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle devam bağlılığı karşılıklı menfaatler doğrultusunda ilerleme olarak da tarif edilebilir (Uludağ, 2018).

2.2.4.1.4.3 Normatif Bağlılık

Çalışanların organizasyonda kalmasına yönelik aidiyet duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, bireysel fayda sağlama amacından çok, yapılan işlerin doğru ve uygun davranışlar olduğuna yönelik bir inancın oluşmasıdır (Balay, 2000: 22). Bireyin örgüte bağlılığını devam ettirme düşüncesine yönelik duygulardan kaynaklı bu bağlılığın temelinde sosyalleşme sürecinin yanında ahlaki ve kültürel değerlerin etkisi görülmektedir. (Chen ve Francesco, 2003: 491; Cheng ve Stockdale, 2003: 466).

Çalışanların ahlaki bir sorumluluk bilinci ile üyesi olduğu örgütü bırakmaması ve kendilerini örgüte bağlı hissetmesi gerekliliği olarak açıklanan normatif bağlılıkta çalışanların örgütlerine bağlılık göstermesine neden olan faaliyetlerin ahlaki yönden doğru olduğuna inanmalarıdır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83-98).

Zorunlu bağıllık, çalışanın kendisini örgütünde kalmasını gerekli kılacak inanma şeklinin önem kazandığı bir bağıllıktır. Bireylerin örgütlerine olan bağıllıklarını bir görev olarak algılaması sonucu oluşan bu bağıllık, bireylerin örgütün doğal bir üyesi olarak örgüt üyeliğini sürdürme inancından kaynaklanır (İnce ve Gül, 2005: 92). Bağıllık türlerinin üçüde bireylerin psikolojik durumlarını yansıtmakta olup, bireyin istediği için duygusal bağıllığı, ihtiyacı olduğu için devam bağıllığını ve yapmak zorunda kaldığını hissettiği için örgütlerinde kaldıklarını belirtmiştir (Wasti, 2005: 2).

Başka bir ifadeyle zorunlu bağıllık, bireyin kendini çalıştığı örgüte borçlu hissetmesi sonucunda oluşan bağıllıktır. Bireyin örgütünden aldığı eğitim, ödül vb. destekler veya kurduğu güçlü ilişkiler nedeniyle kendisini örgütüne karşı minnet duyma ve borçlu hissetme duygusu ile çalışmalarına devam etmesidir (Ünler, 2006: 96). Normatif bağıllığı fazla olan çalışanların örgütlerinden aldıkları destekler karşılığında işlerini yaptıkları için iş doyumlarının daha yüksek olduğu düşünülür. Diğer taraftan devam bağıllığı boyutu yüksek olan işgörenlerde alternatif bulunmadığından zorunlu olarak örgütü ile fayda kazanç duygusu şeklinde bir yakınlık kuracağından iş tatminlerinin düşük olacağı beklenmektedir (Yılmaz ve Dil, 2008: 113).

Normatif bağıllık, bireylerin etik değerlere yönelik kendini göstermesi, örgüte bağıllığı ve yaptıkları işlere karşı devamlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak değerlendirmesidir (Bolat ve Bolat, 2008: 86). Normatif bağıllıkta bireylerin kendilerini örgütlerine karşı sorumlu olduğunu düşünerek örgütte kalmayı sürdürmektedir. Bu zorunluluk, örgüte yönelik çıkarlar üzerine kurulmadığı için bireyler bulunduğu toplum ve üyesi olduğu örgüte karşı bağıllığın ve sadakatin ahlaki bir değer ve zorunluluk hissi olduğu bilinciyle örgüte bağlandıklarını vurgulamıştır (Uygur, 2009: 20).

Normatif bağıllık bireyin örgüte gelişi öncesi hem ailevi ve kültürel sosyalleşme durumu hem de örgütte kaldığı zaman boyunca örgütsel sosyalleşme durumu örgütte devam etme yönünde hissettiği normatif baskılar etkilemektedir. Ayrıca, örgütün bireye sağladığı bireysel gelişim programları ve diğer karşılıksız yatırımlar bireyin örgütüne karşı kendini borçlu hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum bireyi normatif olarak örgütte kalma ve bağlanma konusunda zorlamaktadır. Bu bağıllık düşüncesi ancak bireyin örgüte olan borcunu ödemesiyle sonlanabilecektir (Yavuz, 2009)

Kuralcı ya da zorunlu bağıllık olarak da bilinen normatif bağıllık, bireyin bağlı örgütte çalışmak istemesine yönelik hissettiği zorunluluk duygusunu ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47, Demirel, 2009: 117). Normatif bağıllık sayesinde örgüte bağlı olan bireyler, işe olan ihtiyaçlarında ilgili örgüt tarafından işe alındığı düşüncesiyle de kendini örgütüne borçlu hissettiği için örgütte çalışmaya devam edebilirler. Türkiye'de yapılan araştırmalarda normatif bağıllığa etki eden faktörlerin "aile etkisi, sadakat normları, toplulukçu örgüt kültürü ve tanıdık ricasıyla işe alınma" olduğu görülmektedir (Tekingündüz, 2012: 21). Normatif bağıllık, bireyin örgüte girişinden öncesi ile sonrası oluşan yaşantılarından etkilenmektedir (Balay, 2014: 79).

Zorunlu bağıllık gösteren bireylerin diğer bireylere göre örgütlerin iş sağlığına ve güvenliğine verdiği öneme, çalışma şartlarına, terfi ve ödül olanaklarına daha çok önemsediklerini ifade etmiştir (Vardaman, vd., 2016). Diğer yandan Lee ve Steers, (2017) normatif bağıllık düzeyi yüksek olan bireylerin bireyler arası ilişkilere daha az önem verdiği, kişisel amaçlarını ise daha ön planda tuttuğunu ve daha fazla önemsediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların daha iyi şartlarda iş imkanı bulmaları durumunda mevcut işlerini bırakabileceklerini belirtmesi, ait oldukları örgütlerde çalışma mecburiyetinde olmaları iş bulamama korkusu nedeniyle örgütlerinde kalma yönünde zorunlu bağıllıklarını güçlendirmektedir (Kavacık, vd., 2013; Chang, vd., 2015; Aksoy, vd., 2018).

2.2.4.2 Davranışsal Bağıllık

Davranışsal bağıllık, bireylerin geçmişini ve deneyimlerini sosyo-psikolojik yönden referans olarak oluşturdukları bireysel perspektiflerin işe ve örgüte uyum sağlama konularını yansıtmakta ve bağıllık gösterme süreçlerini takip etmektedir (Mottaz, 1989: 144).

Davranışsal bağıllık, örgütlerden ziyade bireyin kendi davranışlarına karşı gelişir. Birey belli bir davranış sergiledikten sonra bu davranışları devam ettirir ve zamanla bu davranışlarına bağıllık göstererek onu meşru ve haklı çıkaracak tutumlar geliştirir. Geliştirdiği bu tutumlar davranışlarının tekrar etme olasılığını artırır (Meyer and Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı vurumu ya da normatif beklentilerin üzerinde gerçekleşen davranışlar olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım işgörenin geçmişteki davranışları sonucu örgüte devam etme süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları bireylerin örgütlerine olan üyeliklerini devam ettirmek için nasıl gayret göstermeleri ve nasıl davranışlarda bulunmaları gerektiğine yönelik bir süreci ortaya koymaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, benzer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanır. Davranışsal bağlılığa yönelik her iki yaklaşım sadece davranışlara odaklanıp, bireyin tutum, amaçlar, değer, misyon ve vizyonlarını ikinci planda tutması bu yaklaşımın eksik taraflarıdır. Oysa bilinmelidir ki işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık göstergelerinde örgütleriyle özdeşleşmeleri, örgütün hedeflerini içselleştirebilmeleri ve "benim örgütüm" felefesine sahip olabilmeleri de oldukça önemlidir (Gül, 2003).

Bu bağlılık türünde işgörenler belli faaliyetleri yerine getirmekte kendilerini bağımlı hisseder ve faaliyetin tamamlanması sürecinde gösterdikleri davranışlar yapılan işe olan bağlılığın bir neticesi olarak görülür. Örneğin, örgütünde kalmak isteyen bireyler örgüte karşı olumlu düşüncelere sahip olur ve bu nedenle örgütle arasında uyumsuzluk yaşamayacağı davranışları sergilerler (Meyer ve Allen, 1997; Bakan, 2011).

Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütlerin kendisinden daha çok, yapmış oldukları belli bir faaliyete bağlılık göstermektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha ziyade işgörenin tutum ve davranışlarına yönelik gelişimi gösterir. Örneğin işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörler nedeniyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlı kalmaktadır. Zamanla göstermiş olduğu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, oluşan bu durum işgörenin davranışını tekrarlama olasılığını yükseltmektedir (Kılıç, 2019).

Davranışsal bağlılığın tutumsal bağlılığın dışında işgörenlerin tutum ve davranışlarına yönelmiştir. İşgörenlerin geçmişte tecrübe ettikleri ile oluşan davranışları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır (Dığın, 2018).

2.2.4.2.1 Becker'in Sınıflandırması

Bireyler değerli ve önemli gördüğü konularda bahse girmek suratiyle ait oldukları örgütlerde yatırımlar yapar. Bireyin yapmış olduğu yatırımların zamanla karşılık bulması ve artış göstermesi bireyin diğer örgütlere karşı ilgisinin azalmasına neden olur (Varoğlu, 1993: 18-19). Çalışan bireyler normal davranışıyla doğrudan ilişkisi bulunmayan, lakin yalnızca sergileyeceği o davranışıyla kazanabileceğini düşündüğü kaynaklara ulaşabilmek için kendisinden beklenmeyen farklı davranışlarda bulunur (Cengiz, 2001: 37).

a. Toplumsal beklentiler: Bireyin içinde bulunduğu toplumun sosyal ve ahlaki baskılarına karşı kendi davranışlarını zorlayan bazı eylem ve söylemlerde bulunmasıdır. Örneğin, devamlı iş değiştiren ya da yalan söyleyen bireyin toplumsal açıdan güvenilirliğini ve inanılabilirliğini yitirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 51).

b. Bürokratik düzenlemeler: Çalışanların örgütlerden istifade ettiği maddi olmayan kazanımlar çalışanların bahse girmesine yol açabilir. Örneğin, her ay maaşından kesintiye uğrayarak birikmesi sağlanan emeklilik aylığını ya da tazminatını işini bırakması durumunda, alamayacak olması çalışanın işten ayrılmasını engeller (Bakan, 2011: 95).

c. Sosyal etkileşimler: Çalışanlar iletişim halinde olduğu kişilere yönelik kendisine dair yarattığı bazı imajları devam ettirmek amacıyla yapmak zorunda kaldığı davranış ve tutumlardır. Örneğin topluma kendisini dürüst bir insan olarak tanıtan bireyin yalan söylememesi gerekir (Cengiz, 2001: 39).

d. Sosyal roller: Bireyin örgüt içinde yapmış olduğu görev ve statüye adapte olması ve uyum sağlamış olması kaynaklanır. Böyle durumda birey bulunduğu sosyal rolün gereklerini yapmaya alışık olduğu için diğer rollere adapte olmakta zorluk çekecektir. Örneğin İİBF'den mezun olmuş bir bireyin hayalinde bankacı olmak var iken, sınavdan başarılı olamadığı için muhasebecilik yapıyor olmasına rağmen, uzun bir süre sonra bankadan kendisine gelen iş teklifini geri çevirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 52).

Becker ortaya koyduğu yan bahis kuramında işgören bağlı olduğu örgüte karşı sergilediği davranış ve tutumlarındaki haklılığını ispat etmek ve bu konudaki tutarlılığını göstermek için emek, bilgi, statü, deneyim, zaman, gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile direk ilgisi bulunmayan konular üzerine bahse girer (Bakan, 2011: 93).

2.2.4.2.2 Salancik'in Sınıflandırması

Salancik, örgütsel bağlılığı bireyin örgütsel faaliyetlerine yürütürken sergileyeceği davranışlarını inançlarına bağlı kalarak sürdürmesinin bireyin örgütsel bağlılığını arttıracak olduğunu belirtmiştir. (Mowday, vd., 1982: 20). Salancik, her davranışa benzer seviyede bağlı kalınmayacağını bu nedenle bireylere ait bazı davranışların bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

a. Kamuya açıklama: Bireyin örgüte üyeliği veya davranışları, diğer bireylerin önünde açıklanması ve izlenebilmesi durumdur (Tekin, 2002).

b. Dışavurum: Bir eylemin yapılmasına ya da yapılabileceğine yönelik takınılan tavır veya gerekçenin net şekilde dışavurum halindedir. Örneğin herhangi bir örgütte yeni işe başlayacak bir birey işi kabul ettiğine dair dışavurum davranışlar sergiliyor olması verdiği karara yönelik bağlılık duygusunun yüksek olacağı anlamına gelmektedir (Uygur, 2004).

c. Vazgeçilebilirlik: Bazı davranışların sonucu ister beğenilsin isterse beğenilmesin geriye alınmazdır. Bu nedenle, karar verildikten sonra iptali düşünülmeyen davranışlar daha güçlü bağlılık düzeylerinin oluşmasını sağlayacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 597-616).

d. İrade: Bireyin bir davranışı herhangi bir baskı ya da tehdit altında kalmadan gönüllü olarak tamamen kendi rızası ve isteği ile yapması ve doğacak sonuçlarda direk kendini sorumlu tutmasıdır. Örneğin örgüt içi bir araştırmaya kendi isteği ile gönüllü olarak katılım sağlayan ve araştırmanın bir üyesi olan çalışan araştırmanın başarılı olması için diğer üyelere göre daha fazla performans gösterecektir (Bakan, 2011: 98).

Selancik'e göre bu yaklaşım, davranışlar ile tutumların uyumuna bağlı olduğu için bireyin davranışları ile tutumlarının uyumsuzluğunda gerilimler yaşayabileceğini tam tersi durumlarda ise bağlılığa neden olacağını belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 53). Salancik, Becker'dan farklı olarak tutum ve davranışlardaki sürekliliğin yatırım amaçlı bir tarafı olmadığını, fakat birey ile ait olduğu örgüt arasındaki psikolojik ilişkiye bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Abosrra, 2017: 33).

2.2.4.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

İşgörenlerin örgütlerindeki davranışlarını gözlemlemede kullanılan örgütsel bağlılık önemli bir faktör olması nedeniyle ilk olarak psikolojik bağlılık olarak ele alınmıştır. Devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak görülsede zamanla çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin terfi, ücret, ödemelerdeki artış ve alternatif olanakların bulunmaması gibi örgütün yapısına bağlı değişkenlere göre kendini gösterebileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986). Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Buna göre örgüt yönetimlerinin çalışanlarının örgütsel amaçları yerine getirmeleri sırasında örgüt içi farklı değerlerle çatışmaları üzerinde yoğunlaşmalarına rağmen, örgütün doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Halbu ki örgütün doğası, örgüt içindeki belirli grupları ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır (Reichers, 1985). Örgütlerin farklı yapıları, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceğinden çoklu bağlılık diğer bağlılık türlerinden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 200).

Çoklu bağlılık yaklaşımında iç ve dış kaynaklı birçok örgütsel faktörün içinde bulunduğu karma nitelikli ve farklı düzeylerde bağlılıkların görülmesine, gelişmesine ve yaşanabileceğine imkan sağlayabileceğini belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 55-56). Güllüoğlu (2011: 71) çoklu bağlılık yaklaşımını diğer bağlılık yaklaşımlarından ayırt eden özelliğin örgüt içinde bulunan her bir faktörün işgörenlerde farklı düzeyde bağlılığa neden olabileceğini açıklamıştır. Gümüş ve Sezgin (2012: 101)'e göre çoklu bağlılık yaklaşımında bağlılığın her bir çalışana göre değişik nedenlere bağlı olarak farklılaşabildiğini belirtmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütüne duyduğu bağlılık dışında örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerinin etkisinin örgütsel bağlılığı hangi düzeyde etkilendiğini konu almıştır (Yüksel, 2018: 25).

2.3 İşgören Performansı

2.3.1 İşgören Performansı Tanımı

Performans değerlendirmenin sistematik ve biçimsel açıdan ilk uygulamaları 1900'lü yılların başlarına dayanmakta olup Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışan verimliliğinin ölçülmesi ve performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak kullanılmaya başlandığına işaret etmektedir (Uyargil, 2013). Günümüzde işletmeler kendi performanslarını ve başarısını artırmak için faaliyet ve amaçlarına uygun insan kaynaklarını oluştururlar. Performans bireyin kişisel özellikleri, yetenekleri, eğitim seviyesi, vb. faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Performansı kısaca bireyin işini yerine getirmesi sırasında ortaya konulan gayret ve çabanın amaca ulaşmasındaki başarı ölçütü olarak tanımlayabiliriz. Performans, İngilizce de ve Fransızca da "performance", Almanca da "leistung" olarak kullanılmaktadır. Türkçe de ise "yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; kişinin herhangi bir eseri, oyunu, işi ortaya koyarken gösterilen başarı" anlamlarına gelmektedir (URL-3, 2021).

İşgören performansı üzerine yapılan tanımlara bakıldığında işgörenlerin buldukları örgütlerde görev ve sorumluluklar olarak ihtiyaç ve beklentilerine ulaşabilmesi için zaman ve emek göstermesidir (Barutçugil, 2002: 40). Tutar ve Altınöz (2010) çalışan performansına yönelik yapılan bütün tanımlamaların ortak noktasının kişisel beklenti ile örgütün amaç ve hedefleri arasında kurulan ilişkiye bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Yüksek rekabet ortamında işletmeler çalışan performanslarını örgütsel performansa dönüştürmelerini sağlamaları son derece önemlidir (Koçak, 2017). İşgörenin, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için sarf ettiği emek ve yetenekleri sayesinde elde ettiği başarı bireysel hedefleri arasında yer almaktadır (Çorbacıoğlu, 2018: 44). Literatürden de anlaşılacağı üzere işgören performansına yönelik pek çok farklı tanım yapılsada çok yönlü bir kavram olması nedeniyle net bir tanım yoktur. Son yıllarda rekabet ortamının da artmasıyla insan gücüne duyulan ihtiyaç artmış ve işgören performansı daha da önemli hale gelmiştir (Öztürk, 2019). İşgören performansına yönelik geçmişten günümüze yapılan çalışmalar sonucunda yapılan pek çok tanım Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. İşgören performansına yönelik tanımlar

| | |
|---|--|
| Schermerhorn, vd., (1985: 432) | Bir faaliyetin sonunda amaçlara yönelik elde edilen başarı düzeyidir. Bu düzey yapılan faaliyetin ne ölçüde yerine getirilmeme derecesini gösterir. |
| Diverrez (1981: 22) | Bireyin kabiliyet ve becerilerinin yapılan işin niteliklerine ne düzeyde uygun olup olmadığını araştıran ya da çalışanın iş başarısını ölçmeyi amaçlayan analizler ve çalışmalardır. |
| Campbell (1990), Byars ve Rue (2000: 3) | Bir iş bittikten sonra oluşan bir çeşit sonuçtur. Her bir işin başarı düzeylerini, beklentilerini veya gereksinimlerini yerine getirilmesini tarif etmektedir. |
| Baş ve Artar (1991: 13) | Bireyin, ya da örgütün o işle ilgili amaçlarına varma derecesini veya neyi başardığının nicel ve nitel anlatımıdır. |
| Erdoğan (1991: 154) | Bireyin sorumluluğu gereği önceden belirlenen kriterleri sağlayacak şekilde yerine getirilmesi oranıdır. |
| Akal (1992: 1) | İşi yapan birey, grup ya da bir örgütün, belirlenen amaç ve hedeflere yönelik neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak belirtilmesidir. |
| Camman (1993: 7-8) | Bireyin belirlenmiş standartlara uygun tutum ve davranışlar gösterilmesiyle hedeflenen amaçlara ulaşma düzeyidir. |
| Rousseau ve McLean (1993) | Bireylerin ücret karşılığında ortaya koymaları gereken iş gücü olarak ifade edilmektedir. |
| Bates ve Holton (1995) | Birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. |
| Motowidlo, vd., (1997) | Bireyin standart bir zaman içinde ayrı olarak gerçekleştirdiği davranışsal bölümlerdir. |
| Kaplan ve Atkinson (1998: 13-27) | Bireyin ücret ve ödülünü etkileyen önemli kavramdır. |
| Açıkalin (1999: 102) | Emeğin kalitesi olarak ifade etmiştir. |
| Başaran (2000) | Bireyin gerçekte ne yaptığı ile işinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. |
| Daft (2000: 12) | Bir örgütün mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirebilme kabiliyetidir. |
| Fındıkçı (2000: 297) | Belirlenen bir işi ne düzeyde gerçekleştirdiğinin daha önceden belirlenen ölçütlerle ölçülmesidir. |

| | |
|------------------------------|--|
| Aldemir, vd., (2001: 21) | Çalışanların kendisine verilen işleri ve görevleri yaparak elde ettiği sonuçların karşılığının örgütüne sağladığı fayda ve kazançlarla karşılaştırılmasıdır |
| Suliman (2001: 51) | İşgörenin örgütün amaç ve hedeflerine yönelik sergilediği uygun ve ölçülebilen davranışlardır. |
| Barutçugil (2002: 40) | Bireyin yaşamsal bazı ihtiyaçlarının devamlılığını sağlamak ve elde edebilmek için bir örgütte görev ya da sorumluluklar üstlenerek, çaba göstermesi ve zaman harcamasıdır. |
| Helvacı (2002:156) | Daha önceden planlaması yapılmış örgütsel amaçların icrasına yönelik işgörenlerin ortaya koydukları mal, hizmet ya da düşünce şeklinde de tanımlayabiliriz. |
| Özgen, vd., (2002) | Bireyin kendisine verilen sorumluluğu belirlenen süre içerisinde yürüterek sonuca erişmesi şeklinde tanımlanmıştır. |
| Smith ve Goddard (2002: 250) | Bireyin işini nicelik, nitelik, maliyet-etkinlik ve zamanlama içerisinde icra etmesidir. |
| Bingöl (2003: 273) | Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işçinin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir. |
| Chen ve Francesco (2003) | Bir işin miktar, kalite ve faydasını ifade eden üretkenliktir. |
| Sarıkaya (2003: 104) | Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yönelik gösterilen tüm gayret ve çabaların ölçülmesidir. |
| Argon ve Eren (2004) | Çalışanın işinde ne yapması gerektiğine yönelik beklentilerle, gerçekte ne yaptığının arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. |
| Benligiray (2004) | Birey, takım ya da bir örgütün, belirlenen amaçlara yönelik yapılan işle nelere ulaşabildiğini ve nelerin elde edildiğini nicel ve nitel olarak tarif eden bir kavramdır. |
| Ertuğrul (2004: 156) | Birey, ya da örgütün yapılan işle amaçlanan değerlere ve hedeflere varma derecesinin belirlenmesidir. |
| Filiz (2004) | İşgörenlerin örgütlerine karşı sağladıkları fayda ve katkıların ne seviyede olduğunun ölçülmesidir. Bu ölçme, örgüte yönelik yapılırsa örgütsel performansı, çalışanlara yönelik yapılırsa işgören performansını ortaya çıkarır. |
| Akal (2005: 17) | Önceden planlanmış bir faaliyetin sonucunda amaçlanan ile elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. |
| Longman (2005: 1220) | İşgören ya da örgütün daha önceden belirlenen bir iş ya da faaliyeti ne düzeyde ya da ne şekilde yerine getirdiğidir. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Şentürk (2005: 23) | Koşullarının daha önceden belirlendiği işin yerine getirilme derecesi ve ya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanır |
| Şimşek (2005: 280) | Önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilme derecesidir. |
| Yalçın ve İplik (2005: 397) | Bireyin çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için sergilediği tutum, ilgi ve sadakatlardır. |
| Bayram (2006: 48) | Bir bireyin, grubun ya da ait oldukları örgütün amaçlarına nitel ve nicel katkılarının toplamı şeklinde belirtilebilir. |
| Earged (2006:1) | Bir bireyin, grubun, birimin ya da örgütün yapılan işle amaçlanan hedeflere yönelik nereye varılabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. |
| Öztürk (2006: 12) | Sergilenen davranış, tutum ve sonuçlardan oluşan bir faaliyet olarak değerlendirilmiştir. |
| Tarlığ (2006) | Planlanan bir sürecin sonunda elde edilen sonuçlara göre örgüt amaçlarının ya da görevin ne düzeyde yerine getirilme derecesidir. |
| Choo ve Bowley (2007) | Çalışan memnuniyeti ve performansının birbiriyle ilişkili olduğunu ve memnuniyetin bireyin iş performansının bir sonucu olduğunu belirtmiştir. |
| Başaran (2008: 220-230) | Bireyin işi ile ilgili yapması gerekenlerin beklentisiyle, gerçekleşen iş arasındaki ilişkinin fonksiyonudur. |
| Çevik, vd., (2008: 54) | Herhangi bir faaliyet sonucunda ulaşılan noktayı veya elde edilen sonucu ortaya koymaya yarayan bir kavram” olarak tanımlamaktadır. |
| Çöl (2008: 45) | Bireyin görevine ilişkin neyi yapması gerektiğine yönelik oluşan beklentilerle, aslında neleri yaptığı arasında bulunan ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmasıdır. |
| Örücü ve Kanbur (2008: 88) | Yapılan işin bireyin, grubun veya girişimin o işin amacına yönelik olarak neyi gerçekleştirdiğinin nicel ve nitel olarak belirtilmesi olarak tanımlanır. |
| Yıldız vd., (2008: 240) | Berilene işin belli bir zaman diliminde başarıyla yapılması için bireyin sahip olduğu kapasitesini kullanma derecesidir. |
| Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 57) | Sorumluluğun gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır” |
| Atilla (2010: 35-36) | Yapılan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan göstergedir. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Akbal (2010:6) | Bireyin kendi özellikleri ve yetenekleri için tanımlanan işi, kabul edilebilir değerler arasında gerçekleştirmesidir. |
| Özgen ve Yalçın (2010: 214) | İşgören performansı, çalışan bireylerin örgüt içindeki durumlarını ve etkinliklerini belirlenen zaman dilimlerinde periyodik olarak gözden geçirilmesidir. |
| Yücel (2010: 23) | Belirlenen bir amaca ulaşmak için yapılan çalışmanın sonucunu sayısal olarak betimleyen bir kavramdır. |
| Tutar ve Altınöz (2010:201) | Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyidir. |
| Özen (2011:5) | Yapılan bir işin ya da vazifenin gereği olarak elde edilen sonuçların önceden belirlenen standartlara ve amaçlara uygunluğunun ne düzeyde olduğunun bilinmesi derecesidir. |
| Parvin ve Kabir (2011: 115) | İşgörenlerin görevi ya da işi hakkındaki genel tutumları ile ilgili hisleri ve işleri hakkındaki algısıdır. |
| Argon ve Eren (2012: 5-280) | Bireyin işini yaparken gerçekleştirdiği işlemlerin bütünüdür. |
| Tayfun ve Çatır (2013: 120) | Çalışanın çalışma arkadaşlarıyla birlikte belirlenen hedeflere ulaşım ulaşamadığının göstergesidir. |
| (Uyargil, 2013:3) | Bireylerin belli bir döneme ait başarılarını ve gelecekte gelişmeye müsait yönlerini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır. |
| Çekmecelioğlu (2014: 25) | Bireyin vazifesini yapmak için gösterdiği emek ve çaba sonunda elde ettiği ve kazandığı başarı düzeyi ve amaçlara ulaşma derecesidir. |
| Colquitt, vd., (2015: 32) | Bireyin tutum ve davranışları sonucu elde ettiği kazançlardır. |
| Kesen (2015: 540) | Verilen görevi yerine getirme, bir işi başarma, işi becerebilme kabiliyeti anlamlarına gelmektedir. |
| Nergiz ve Yılmaz (2016) | Belirli bir amaç doğrultusunda yapılan faaliyet neticesinde belirlenen hedefe yaklaşma veya ulaşma derecesidir. |
| Koçak (2017) | Çalışanın görevini yerine getirmek sırasında göstermiş olduğu çabaların, amaçlara varma derecesidir. |
| Yavuz (2018: 16) | Bireyin ihtiyaçları yönünde verilen görev ve sorumlulukları eksiksiz ve tam olarak yerine getirmesidir. |
| Öztürk (2019) | Bireyin sahip olduğu yetkinlik ve becerileri, verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme ve kullanabilme yeteneğidir. |

2.3.2 İşgören Performansının Önemi

İşgören performansının iyi bir düzeyde olması işletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üreterek hedeflerini daha kısa sürede gerçekleştirebilmesi bakımından üzerinde çalışılması gereken oldukça hassas ve bir o kadar da önemli bir konudur. Bu nedenle örgütler çalışanlarının performansını profesyonelce değerlendirmesi ve bu amaçla performans ölçme yöntem ve tekniklerini uygulaması ile mümkün olacaktır.

Çalışanların kendisinden beklenen performansı ve başarıyı gösterebilmesi için moral ve motivasyonlarının üst seviyede olması gerekir. Bu amaçla örgüt yönetimlerinin çalışanlarına iyi bir ücret, ödül ve terfi etme gibi maddi ve manevi imkanların verilmesi ve diğer bireyler tarafından yakın ilgi ve alaka gösterilerek kendisini tatmin etmesi sağlanmalıdır. Çünkü bireylerin işte ilerlemeye yönelik gerekli istek ve çabayı göstermesi, örgütün sunduğu olanakların algılanması ve ihtiyaca yönelik ücretlerin verilmesi işgörenin performansı açısından son derece önemlidir.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesinde performans değerlendirmesi hayati önem taşımaktadır. Örgütün başarısı ile örgüt üyesi çalışanların başarısı birbirine bağlı zincirin halkaları gibidir. Bireylerin performansının artması, örgütün performansının artması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 32). İşgörenlerin işle ilgili görev ve sorumlulukları hakkında kendilerini mutlu hissettiğinde performanslarının arttığını ve görevleri daha iyi yerine getirdiğini belirtmiştir (Robbins, 2001).

Örgütler bireylerin ihtiyaçlarına yönelik beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu sayede daha motive ve tatmin oldukları örgütsel şartlarda örgüte olan bağlılıklarını arttırıp örgüt hedefleri için daha fazla performans göstereceklerdir. Bu nedenle örgütler varlıklarını korumak ve devam ettirmek için çalışanlarının performansını arttırmasına yönelik gerekli önlemleri alması gerektiğini ifade etmiştir (Uygur, 2007). İşletmeler için öncelikli öneme sahip konuların başında çalışanlarının bireysel performansı gelir. Çünkü bir işletme ancak işgörenlerinin ortaya koyacağı performans düzeyi kadar iyi olur. İşgörenlerin performansı, örgütün o iş ile elde etmek istediği hedefleri ve standartları kendisi için ne düzeyde karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir (Çöl, 2008: 38-39).

İşgören performansını arttırmak ve kalıcı hale getirmenin yöntemlerinden biride etkili performans ölçme ve değerlendirmedir. Performans belirleme, işgörenlerin belli süredeki başarı düzeylerini ve ileriye yönelik gelişim durumlarını belirlemeye yönelik düzenli faaliyetlerdir (Uyargil, 2013: 3). Örgütler amaçlarına daha iyi ulaşabilmek ve rekabet etme avantajı yakalamak için performansı yüksek işgörelere değer verirler. Bu nedenle performans bireyler açısından moral, motivasyon ve tatmin sağlayıcı olması bakımından önemli görülmektedir. Ayrıca yüksek performans, kariyer ve terfi olanaklarının yanısıra sıklıkla maddi ve diğer avantajlarla ödüllendirilme işgörelere açısından önemlidir (Rageb, vd., 2013: 54).

Örgütlerde performansı oluşturan üç farklı davranış türü vardır. Bunlar; genel iş tanımlarında görevlerin çoğunun yerine getirildiği görev performansı istenmediği halde diğer örgüt çalışanlarına yardımcı olmak ve örgüte zarar verecek eylemlerden kaçınılan davranışlardır (Robbins ve Judge, 2013: 565). Örgütlerin yüksek düzeyde performans sergilemesi belirtilen davranış türlerinin bir arada gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütler çalışan beklentisine önem vererek onlar üzerinde olumlu etki yaratarak örgüt performansını artırmaktadır (Bedarkar ve Pandita, 2014: 113). Günümüzün yoğun yaşandığı rekabet şartlarında örgütler müşterilerine istenilen hizmeti verebilmesi için çalışanlarının iş performansı düzeylerine önem vermeli ve insan kaynakları tarafından dikkate alınmalıdır (Doğan, 2014: 23-56).

Çalışanların beklentisine zamanında cevap verebilmek için çalışanların bireysel performanslarının arttırılması verimlilik ve üretkenliklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu nedenle performanslarının sağlıklı ve adil ölçütler ile belirlenmesi etkili bir performans yönetiminin uygulanması açısından önemli görülmektedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014: 905). Örgütlerin daha yüksek oranda ürün ve hizmet verebilmesi hiç kuşkusuz örgüt çalışanlarının performansları ile ilişkilidir. İşletmeler açısından işgören performansı son derece hassas ve bir o kadar da önemli bir konudur. Bu nedenle örgüt yönetimleri çalışanlarının performanslarını artırıcı ve kalıcı olmasına yönelik performans ölçüm yöntemleri ve sistemlerine başvurmaktadır (Öneği, 2014). Örgütlerin hem varlıklarını sürdürüp hem de başarılı olması mevcut insan kaynaklarını daha etkin hale getirilmesi ve bu amaçla performans ölçme ve değerlendirme sistemlerini daha fazla kullanmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2015).

Bir örgütün varlığını sürdürmesi belirlenen amaçlarını gerçekleşmesi ile doğru orantılıdır. Belirlenen amaçların gerçekleşme olasılığı ise çalışanların performansına bağlıdır (Ceylan, 2016). Son yıllarda değişen rekabet koşullarının örgütlerde sürdürülebilir başarı için birey ve takım performanslarının artırılması gerekliliğine vurgu yapmıştır (Akdemir ve Çalış Duman, 2016). İşletmelerin rakipleriyle olan mücadelesinde, gelişiminde, hedeflere ve amaçlara ulaşmada işgörenlerin ortaya koyacağı performans çok önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin öncelikli görevlerinden biri de işgören performansını arttırmak suretiyle işletmede verimlilik artışı sağlamaktır (Inuwa, 2016: 93). Diğer taraftan işgörenlerin ortaya koyacağı performans, örgütlerin başarı düzeyi, örgütsel performansı, etkililiği, verimliliği ve rekabet etme gücüne sahip olması bakımından önemli olduğu ifade edilmiştir. (Aydan, 2016; Büyükgöze ve Özdemir, 2017).

Örgütler ileriye yönelik planlarının gerçekleşmesi ve sürdürülebilir başarıları için işgören performansına gerekli önemi vermelidir. Bu nedenle çalışanlarından optimum performans bekleyen örgütler personel seçiminde tercihlerini doğru yapmalıdır. Örgütler farklı dönemlerde kurum içi performans ölçümleri yapmalı, performansı düşük olan çalışanların öz eleştirisi de bulunarak bağlı oldukları örgütlerine karşı sorumluluk duygusu ile eksikliklerini gidererek performanslarını arttırmalıdır. Başarılı olan işgörenler ise ödüllendirilerek örgüt içi işgören performansının artırılması ve devamlılığın sağlanmasına imkan tanınmış olur (Uludağ, 2018).

İşletmelerin performans seviyesinin istenen değerlere ulaşılabilmesi için işgören performans değerlendirmenin çok iyi yönetilmesi gerekir. Bu sayede çalışanların bilgi, yetenek ve beceri düzeylerinin geliştirilmesi ve artırılmasına yönelik örgüt içi gerekli performans iyileştirmelerin ileriye yönelik sürekliliği sağlanmış olur (Karakoç, 2018). İnsan kaynağı, çalıştığı örgüte yarar sağlayarak örgütün devamlılığını sağlamak için diğer kaynakların koordinasyonunu yapmakta olup örgütün insan kaynağını etkili şekilde kullanılabilmesi için gerekli politikalar oluşturulmalıdır. Bunlardan biri de iş performansıyla ilgili politikalarıdır. Bu nedenle bireyin görevlerini gerçekleştirirken yaptığı eylemler performansları için önem arz etmektedir (Kayabaşı, 2019). Örgütlerin büyümesi ve günümüzün değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmesi çalışanların performans ve verimliliğine bağlıdır (Öztürk, 2019).

2.3.3 İşgören Performansının Etkileyen Faktörler

İşgören performansına etki eden faktörleri birçok faktör altında sınıflandırmak mümkündür. İşgörenlerin kabiliyet, beceri ve başarmaya yönelik içgüdü gibi farklı bireysel özellikleri nedeniyle işyerlerinde gösterecekleri başarı ve performanslar daha sonra kendini gösterebilmektedir. Bu duruma örgütlerin yönetim tarzı, iş modelleri, çalışma koşulları, vb. örgütsel faktörlerin yanı sıra toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel faktörler performans düzeyini etkileyen diğer faktörler olarak görülmektedir.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için performans değerlemesi yapılması hayati önem taşımaktadır. Örgütün başarısı ile örgüt çalışanlarının başarısı birbirine bağlı zincir halkaları gibidir. İşgören performanslarının artması örgütün performansının artması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 32). Campell, yüksek ya da düşük performans gösteren bireyleri örgütün yeterince ayırt edemeyip her iki işgören grubunu eşit tutarak örgütsel etkililiğin olumsuz etkilendiğini bu nedenle bireylerin etkililiğe göre değil, performansa göre ödül ya da ceza alması gerektiğini belirtmiştir. Diğer taraftan düşük performans gösteren bireyler yüksek performansla çalışan bireylerin çabalarıyla ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadır (Campell, vd., 1970).

İşletmelerin çalışanlarını yeni beceriler gerektiren yaratıcı çabalarını teşvik etme arzusuyla hem iç hem de dışsal olarak ödüllendirdiğinde sürekli olarak gelişim göstereceklerini ileri sürmüştür (Jung, vd. 2003). Bir örgütte çalışanların performansına etkileyen çok sayıda faktörden söz edilebilir. Bunlar; cinsiyet, yaş, çalışanlar arası iletişim, gözlem yapma süreci, analiz etme tarzı, deneyim vb. faktörlerdir. İşe yönelik edinilen deneyim ve tecrübe, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olmaktadır. Bireyin yeni bir bilgiyi öğrenmesi iş deneyimi ya da tecrübesi açısından önemli iken yüksek eğitim ve iş tecrübesi ise bireyin performansını daha fazla arttırmasına olanak sağlamaktadır (Schmidt ve Hunter, 2004: 167).

Performans düzeyi çoğunlukla bireyin kişisel özelliklerine, zihinsel yetenek, ahlaki ve inanç değerlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. İşe girişlerde ve terfilerde genellikle bireyin eğitim ve deneyimlerine önem verilmekte inanç ve değerlere ise daha az önem verilmektedir. Bireyin işe girmeden önce sahip olduğu birtakım

beklentiler motivasyonunu iş tatminini arttırmaktadır. Bu durum bireyin gayretlerini yeniden değerlendirip örgüt için yaptığı hizmete karşılık aldığı ödülleri karşılaştırmak suratiyle çabasını artırmaya ya da azaltmaya karar vermektedir (Uygur, 2007).

Küreselleşme ile birlikte ekonomik, kültürel, sosyal ve politik alanlarda oluşan büyük değişimlere işletmelerin uygun hareket etmeleri ve çevre koşullarının gerektirdiği değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Günümüzdeki yeni teknolojiler, farklı yönetim ve iletişim yaklaşımları organizasyonların başarısı için gerekli olduğu bilinmesine rağmen örgüt başarısını sağlayan temel etken nitelikli insan kaynaklarına sahip olmasıdır (Suküt, 2010). İşgören performansını etkileyen faktörlerin çok çeşitli olduğunu belirtmiş ve bunların en önemlilerinin sırasıyla; kişisel faktörler, liderlik faktörü, takım faktörü, sistem faktörü ve çevre faktörü olarak belirtmiştir (Önemli, 2010: 32).

Rekabetçi ortamda çalışanlar örgütlerinin gelişmesinde ve başarısında büyük pay sahibidirler. İşletmeler bazı dönemlerde çalışanların performansı sonucu başarıya ulaşıyor olsada bu başarının sürekliliği için çalışanların ödüllendirilmesi ve iş arkadaşlarıyla aynı performans değerlerine ulaşamayan çalışanların motive edilmesi gerekli olabilir (Erdoğan, 2011). Örgütlerin iş performanslarını oluşturabilmesi için üç temel davranış olan görevleri zamanında yerine getirme, talepte bulunulmadığı halde başkalarına saygın davranışlar gösterme ve örgüte zarar veren hareketlerden kaçınma olarak belirlenen davranışların bir arada uygulanması örgütlerde yüksek düzeyli bir performansın oluşmasına imkan sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2013: 565).

Örgütlerde yüksek performans için işgörenlerin moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasının yanında yeteneklerinin de doğru bir şekilde yönetilmesi ve personel alımlarında işe uygun personelin yerleştirilmesi önemlidir (Kesen, 2014). İşgörenlerin sorumlu oldukları görevde gösterdikleri yüksek performans, ait oldukları örgütleri stratejik hedeflerine daha da yakınlaştırmaktadır. Bunun karşılığı olarak terfinin yanında farklı ekonomik ve sosyal imkanlara sahip olabilmektedirler. Bu performansın oluşumu ise bireyin söz konusu bazı yeteneklerini sergileme isteği, örgütün politikaları, örgütsel koşullar ve çevresel etmenler bireyin çalıştığı iş ortamı gibi farklı faktörler ile açıklanabilmektedir (Bingöl, 2014: 367-368).

Örgütler kendilerine hizmet veren işgörenlerin iş performanslarına gerekli önemi göstermek suretiyle örgüt içinde başarılı bir rekabet ortamının oluşmasını sağlayabilmektedirler (Colquitt, vd., 2015: 46). Örgütlerin hızla değişen ve gelişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve diğer örgütlerle mücadele etmelerini sağlayan en önemli faktör insan gücüdür. Bu da işgören performansına duyulan ihtiyaç ve önemi arttırmaktadır (Aktaş ve Gürkan, 2015: 141-142).

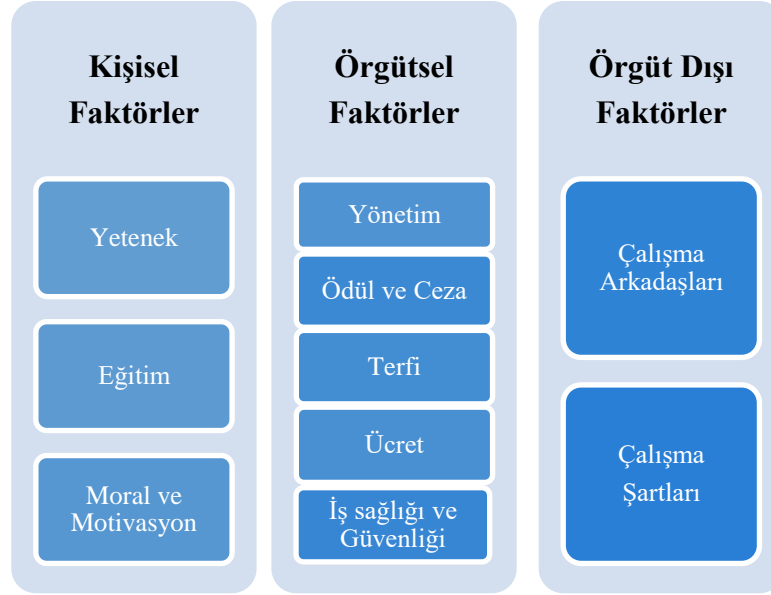
İşgören performansını belirlemeye yönelik pek çok unsur bulunduğunu ve işgörenin örgütteki statüsü arttıkça bu unsurların da arttığı görülmektedir. Alt statülerde çalışan bireylerin yetki alanı daha kısıtlı ve kolay iken statüler arttıkça yetki ve sorumluluğun arttığı bilinmektedir. Bu durum işgörenlerin pozisyonları gereği sorumluluklarını yerine getirmesi bireyin performansının bir sonucunu yansıtmaktadır. Bir işletmenin amaçlarına istediği şekilde ulaşmasında üstlerinin planları doğrultusunda işini yapan işgörenler büyük sorumluluklar almaktadır (Çınar ve Yeşil, 2016).

İşgörenlerin yüksek bir performans sergilemesi için örgütüne karşı güçlü duygularla bağlılık hissetmesi ve yüksek motivasyona sahip olmasına bağlıdır. İşgören işinde ne kadar çok tatmin duygusu yaşıyorsa okadar yüksek performans göstereceği söylenebilir (Akdemir ve Çalış Duman, 2016). Örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisini araştırdığı çalışmada işgören performansına etki eden faktörlerin diğer çalışmalarda belirtildiği gibi bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç faktör kapsamında ele alındığının altını çizmiştir. Ayrıca bireylerin karar verme yetileri, algı seviyeleri, fiziksel özellikleri ile kişilik yapılarının iş performansı üzerine bireysel faktörler olarak etkisi olduğunu belirtmiştir (Güngören, 2017: 77-78).

İşgörenlerin örgütsel hedefleri önemsemesi, bu hedefler için kendisini çalışmaya hazır hissetmesi, politik anlamda örgütüyle bütünleşmesi bireyin iş performansını arttıran önemli değişkenlerdir (Kim, vd., 2018). Çalışanların kendilerine verilen işleri zamanında bitirmeleri, oluşan sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretmeleri ve yapılan işlerde kaliteyi sağlamış olmaları iş performanslarını artmasını sağlayan önemli davranışlardır (Karakoç, 2018). İşgörenlerin performansını etkilemesinde önemli görülen faktörler (Tuffaha, 2020) çalışmasından yararlanılarak üç başlık altında toplanarak aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 2.5

İşgören Performansını Etkileyen Faktörler, Kaynak (Tuffaha, 2020).



2.3.3.1 Kişisel Faktörler

Çalışanların performansları üzerine etkisi olan eğitim, bilgi, tecrübe, yetenek vb. sahip oldukları bu kişisel özellikleri ile verilen görevleri yerine getirmek durumundadırlar. İşgörenin performansı işi ile ilgili ortaya koymuş oldukları davranış ve eylemler olarak tanımlanabilir. Bu durum işgörenin örgütüne olan katkısını temsil etmektedir (Krausert, 2009: 170). Performans seviyesini belirleyen kişisel özelliklere yönelik açıklamasında üç faktörün olduğunu belirtmiştir (Barutçugil, 2002: 48). Bunlar:

- Odaklanma; Birey ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik; Birey bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma; Birey katkı vermeye istekli olmalıdır.

Özdemir (2007: 4-5) çalışanların kişisel performans düzeylerinin belirlenmesinde etkili olan faktörler üç grup altında toplamıştır. Bunlar:

- Demografik özellikler; cinsiyet, yaş ve medeni durum
- Rekabet özellikleri; kabiliyet, eğitim seviyesi, kişilik, bilgi ve tecrübe
- Psikolojik özellikler; inançlar, değerler, beklenti, tutum, ilgi ve arzular

Çalışanlar bireysel özelliklerine uygun bir organizasyonda işin gerektirdiği veya kabul ettiği performans değerlerine ulaşabilmesi daha kolay olabilecektir. Bireyler kendilerine verilmiş olan görevleri istenilen değerlerde veya ötesinde gerçekleştirdiği zaman başarılı olarak kabul edilmektedir. Bu sayede hem örgütsel hedeflere ulaşılmış olunacak hem de bireyin uygun bir işte çalışıyor olmasından dolayı işinden alacağı tatmin duygusu ve işindeki performansı artmış olacaktır (Ceylan, 2016).

2.3.3.1.1 Yetenek

Bireylerin günlük yaşamlarında kullanmak durumunda kaldığı yetenek ve beceri isteyen konularda kendini geliştirmeye yönelik öğrenme, iletişim ve performans vb. konularda farklılıklar bulunmaktadır. Robert Hogan, bireylerin iş yaşamındaki başarılarında bazı alanların belirleyici olduğunu ve bu alanların ortak özelliklerinin sosyal etkileşim ve iletişim olduğunu ifade etmiştir (Baltaş, 2013: 123-125). Bunlar:

- Beceri ve yeteneklerdeki farklar,
- Takım oyuncusu olma becerisindeki farklar,
- Ahlaki değerlerdeki farklar,
- Baskı altında iş görme kabiliyetlerindeki farklar,
- Geri bildirim alma becerisindeki farklar;
- Güçlü tarafları uygulamaya sokmak,

Hogan'ın tespitini yaptığı bu özellikler işgörenlerin performansları üzerinde önemli etkisi olan temel konular ve alanlardır. Bu özelliklere göre işgören ve yönetici seçimlerinde, sağlık durumu, fiziki ve zihinsel uygunluk, ahlaki kanıt ve verilecek vazifeye yönelik bilgi, yetkinlik ve sorumluluk hissetme gibi faktörlere özen gösterilmelidir (Şahin, 2011: 212). Böylelikle örgütsel ve kişisel yönden iş verimliliği, performans, etkinlik, iş tatmin düzeyi ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi daha kolay olabilmektedir (Şimşek vd., 2011: 115). Bireyin fiziksel ve ruhsal özelliklerinin tamamını ifade eden yeteneklerini aktif şekilde kullanıp örgütlerinde verimli olabilmesi için yeteneklerine uygun olan işe yerleştirilmiş olması gereklidir. Aksi takdirde sahip oldukları yetenek ve deneyimlerini işine aktaramayan bireylerin motivasyon ve performans düşüklüğü yaşamaları kaçınılmazdır (Kır, 2018: 56).

2.3.3.1.2 Eğitim

Eğitim bireyin mevcut bilgi ve tecrübesinin işin gerektirdiği şekilde farklı disiplinler ile geliştirilmesi faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz. Örgütler çalışan performansını daha etkin kullanabilmesi için iyi bir performans değerlendirme sistemine sahip olması gerekir. Aynı zamanda çalışanlarının potansiyel bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek için örgüt içi eğitim ve seminerlerle desteklenmeleri önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanların örgütlerine karşı daha önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda istenilen katkıları verme olasılığı artmış olacaktır.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan personel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin verilerinden istifade edilir. Sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde ise bu veriler bazen eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik yardımcı olurlar (Uyargil, 2013: 9). İşletmelerde yetişmiş personel sorununun giderilebilmesi için eğitim faaliyetlerinin yapılması ve sürdürülmesi son derece önemlidir. İyi bir eğitim sistemine sahip olan işletmelerde çalışanların işine olan özverisi ve iş tatmini artmış olur (Kılınç, 2016: 80). Örgütler faaliyetlerini sürdüreceği işin özelliklerine uygun niteliklerde gerekli tecrübe ve yetkinliklere sahip işgörenleri her zaman bulabilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle örgütler işgörenlerine yatırım yapıp gelişim gösterecekleri alanlarda gerekli olanak ve imkanları sağlamak zorundadır. (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

2.3.3.1.3 Moral ve Motivasyon

İşgören performansını etkileyen kişisel faktörlerin başında moral ve motivasyon gelmektedir. Örgütler belirledikleri hedef ve amaçlar doğrultusunda çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yükseltmek için insan kaynağına gerekli önemi vermeli ve performanslarını arttırmanın yoluna gitmelidirler. Motivasyon üzerine yapılan literatür incelendiğinde performans ve verimlilik üzerine etkisi olduğu görülmüştür.

İşgörenin yaptığı işe yönelik motivasyonu yeterince oluşmamış ise işgören kendisinden beklenen performansı veremeyebilir. Diğer yandan yüksek motivasyona sahip işgörenler de işin gerektirdiği beceri, tecrübe ve tutumu gösteremediklerinde benzer şekilde istenilen performans alınamayabilir (Oh ve Lewis, 2009: 158).

İşgörenlerin örgüt içerisindeki faaliyetlerine yönelik çalışmalarını yönlendirme ve performanslarının artırılmasına yönelik en etkili parametrelerden biri motivasyondur. Motivasyonu sağlamış bir işgücünün örgüt ve işgörenler arasında daha fazla bağlılık kabul, anlayış, aidiyet duygularının geliştirmesinin yanı sıra aynı zamanda örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesine de önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Şimşek ve Aslan, 2012: 420).

Örgütler belirledikleri amaçlara ve geliştirdikleri stratejilere kendilerini taşıyacak olan insan kaynağınının moral ve motivasyonunu yüksek tutup, iş performanslarını arttırarak örgütün değer ve amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamalıdır. İşgörenler iş performanslarını arttırmak için moral ve motivasyon olarak üst seviyede olmaları gerekmektedir. Bu amaçla çalışanlara yakın ilgi ve alaka, ödül, ücret iyileştirmeleri ve terfi alma vb. olanaklar sağlayarak iş tatminlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi sağlanır (Çerçi, 2013: 26-65). Çalışanlar harcadıkları emek karşısında örgütlerinden bazı talep ve isteklerinin karşılanmasını bekler. Bu talep ve isteklerinin giderilme oranı performans, moral ve motivasyonun derecesini belirler. Bu oran arttıkça çalışan performansı ve motivasyonunda artış gözlenir. Aksi durumlarda ise istenmeyen performans ve motivasyon düşüşleri yaşanabilir (Akay, 2017: 38).

2.3.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütlerin rakipleriyle mücadele ederken bir yandan da gelişim gösterip örgütsel hedeflere ulaşabilmesi işgörenlerinin performansına bağlıdır. Bu nedenle örgüt yönetiminin öncelikli amacı işgören performansına gerekli önemi vererek örgütsel verimliliğin ve iş doyumunun artışı sağlamalıdır.

İşgörenlerin performans seviyelerini belirleyen en önemli faktörlerden biride örgütsel yapının özellikleridir. Bu yapı şayet iyi oluşturulamaz ise işgörenlerin tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilenecek düşük seviyede performans göstermelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle sistematik yapılara sahip olan örgütler belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için bireylerin bir araya geldiği özel yapılardır (Robbins vd., 2013: 4). İş performansını etkileyen örgütsel faktörler olarak yönetim yapısı, ödül ve ceza, terfi, ücret, iş sağlığı ve güvenliği konuları değerlendirilmiştir.

2.3.3.2.1 Yönetim

Örgütlerde yönetim yapısı ve biçimini gösteren kural ve politikalar açık ve belirgin olmalıdır. Alınan kararlar çalışanlar ile paylaşılmalı ve karar öncesinde fikirleri ve önerileri alınmalıdır. Bu sayede örgütler çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmesi sağlanmış olur. Örgüt yöneticilerinin işgörenler üzerindeki otoritesi, onlara karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlarda eşit davranma, kararlara katılma imkanı sağlama, terfi ve ücret politikalarında adil olma işgörenler üzerinde pozitif etki göstereceği için örgüt içi verimlilik artışı sağlanmış olacaktır (Tsang, 2007: 272).

İşgörenlerin, örgütsel tutum ve davranışlarının oluşmasında ve gelişmesinde örgüt yönetimi ve yöneticilerinin yönetim tarzları, anlayışları ve üsluplarının önemli bir rolü vardır (Başaran, 2008: 304). İşgörenlerin moralinin yüksek olması ve bu sayede performanslarının olumlu yönde etkilenmesi, o işgörenler tarafından kabul gören ve desteklenen örgütsel bir yönetim yaklaşımının olması ile alakalıdır (Dilek, 2009: 8). Çekmecelioğlu (2014: 29) işgörenlerin performansları üzerinde, sorumluluk duygusu ve kişiye ait liderlik anlayışının pozitif yönde etkisi olduğunu belirtmiştir.

2.3.3.2.2 Ödül ve Ceza

Ödül sistemi örgütler tarafından işgörenlerin performanslarını ve davranışlarını istenilen seviyeye çıkarmaya yönelik motive edici teknik ve sistematik bir yöntemdir. Bu nedenle verilmesi düşünülen maddi ve manevi ödüller işgörenlerin ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır. Bu durumun tam tersine cezalandırmanın çalışanlar üzerinde bir motivasyon aracı olarak uygulanması ise çalışanların moral ve motivasyonlarının yanı sıra performansları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgütler işgörenlerini yaptıkları işlerin ve harcadıkları emeğin karşılığı olarak verdikleri ücretlerin yanında kademe artışları yaparak motivasyonlarının artmasını sağlarlar. Bu nedenle ödüllendirme sisteminin varlığı örgütlerde önemli bir faktördür. Ödüllendirme sistemlerinde sadece ücret iyileştirmesi tek başına yeterli olmayabilir. Çalışanların örgütsel kararlara katılımları ve yaptıkları işte uzmanlaşma imkânlarının verilmesi ile iş tatmin düzeylerinin artması sağlanabilir (Çelik ve Çelik, 2008: 373).

Çalışanların işletmelerinde yaptığı işte kendini geliştirip uzmanlaşma ve kariyer olanaklarının bulunması çalışan açısından son derece önemli fırsatlardır. Çalışanların harcadağı zaman ve gösterdikleri emeklerinin karşılıklarını alacak olmalarını bilmeleri motivasyonlarının artmasına imkân sağlayacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların örgütlerinde göstermiş olduğı üstün performans yöneticileri tarafından adil bir şekilde ödüllendirilmesi performanslarının artışı açısından oldukça önemlidir (Aydın, 2010). İşgörenlerin moral ve motivasyonu ile yakından ilgisi olan ödül ve ceza yöntemleri işgörenlerin performans düzeylerini etkilemektedir (Camcı, 2013: 3-78).

İşletmelerde ödül ve ceza sisteminin uygulanması çalışanların yaptıkları işlerde daha dikkatli olmalarında etkili olan uygulamalardan biridir. Örgüt yöneticileri sahip oldukları güç ve otoritelerini uygulaması sırasında pozitif yönde etkileyebilirse o astında diğere çalışma arkadaşlarını olumlu yönde etkileme oranı da artmış olacaktır. Bu nedenle örgütlerde iletişimlerin etkinliğı çok önemlidir (Şimşek ve Çelik, 2013: 53-66). Örgütlerde verilmesi gereken cezanın çalışanın istenmeyen davranışlarına yönelik olması gereklidir. Bu sayede örgütün bireyden beklentileri ile sınırlılıkları ortaya konarak örgüt kültürünün gelişmesi desteklenmiş olur (Kayabaşı, 2019).

2.3.3.2.3 Terfi

Çalışanların kendini geliştirebilmesi, kariyer gelişimleri ve terfi olanakları örgüt yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı çalışanlar terfi almayı mevki ve saygınlık kazanma olarak görürken bazıları da ücret artışı ya da daha iyi şartların sağlanması olarak görmektedir. Bu nedenle örgütlerde adil bir terfi ve yükselme olanaklarının bulunması ve uygulanması çalışanların motivasyon ve performansları açısından son derece önemlidir.

İnsan kaynakları açısından örgüt çalışanlarının gelişimleri, terfi, ücret vb. kariyer hareketlerini belirlemeye yönelik, tercih edilen yöntemlerden biri de performans değerlendirme sistemi olmuştur (Karakurt, 2009: 53). Örgütsel yaşamda bireylerin yatay ve dikey terfi, kariyer hareketleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve bunlara yönelik süreçlerin belirlenmesinde ihtiyaç duyulan bilgiler performans değerlendirme sistemlerinden elde edilen sonuçlardan karşılanabilecektir (Uyargil, 2013: 8).

Kariyer planlama çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performanslarını arttırıcı önemli unsurlardır. Kariyer planlamalarını buldukları örgütlerdeki terfi alma imkanlarına bağlayan çalışanlar bu hedeflerine ulaşabilmeleri halinde tatmin düzeylerini ve iş performanslarını arttırmış olacaktır (Kır, 2018: 58).

2.3.3.2.4 Ücret

Ücret, işgörenlerin emeğinin karşılığı olan farklı değişkenlerin içinde olduğu bir toplamı ifade etmektedir. Bu sayede yapılacak işe yönelik uygun işgörenin işe çekilmesi, bağlılık, tatmin ve motivasyonlarının dolayısıyla performanslarının arttırılması sağlanır. Bu nedenle ücret yönetim sistemleri örgüt ve işgörenlerin amaç ve stratejilerini oluşturması bakımından önemli bir faktördür. Fındıkçı (2009: 337) işgörenler tarafından öğrenilmiş bir davranış biçimi olan yüksek performansa göre yüksek ücret beklentisi birçok örgüt tarafından çalışan ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları direk ya da dolaylı olarak kullanılmaktadır. Buradaki öncelikli amaç başarıya odaklanmak olup istenilen performans düzeyine ulaşamayan çalışanların ücretlerine ortalama bir artış, performansları arzulanan düzeyde ve üzerinde olanların ise daha yüksek ücret almaları ile sağlanmalıdır.

Çalışan performanslarına bağlı olarak uygulanan ve yansıtılan ücret ve prim artışı düzenlemeleri çalışanların performans değerlendirmesi ile birebir ilişkilidir (Öztürk, 2006: 116). Diğer taraftan performans değerlendirmenin en önemli hedeflerinden biri de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş belirleme yöntemlerinde de kullanılıyor olmasıdır (Uyargil, 2013: 7).

2.3.3.2.5 İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanların iş performansı ve iş tatminlerinin belirlenmesine yönelik son dönemlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde buldukları çalışma ortamlarının fiziksel koşullara uygun sağlıklı ve güvende olması işgörenlerin motivasyonlarını etkilediği gibi, örgütleri ile bütünleşmesinin yanında performansı üzerinde olumlu etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. İşgören sağlığının korunması ve güvenliğinin sağlanması açısından çalışan sağlığını olumsuz yönde etkileyecek faktörler ile meslek hastalıklarına yönelik gerekli tedbirlerin alınması uygun olacaktır.

Son yıllarda işletmeler tarafından önemi ve gerekliliği anlaşılmış olan iş sağlığı ve güvenliği kavramı, örgütlerdeki tehlikeleri önlemekle birlikte olası riskleri öngörerek azaltmak veya yok edilmesini sağlayarak örgütsel faaliyetlerin daha güvenli ortamlarda gerçekleşmesi çalışanlarının iş performansı üzerine olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Camcı, 2013: 3-78).

İş güvenliği ve sağlığı ile işletmelerin üretim faaliyetlerinde insan sağlığına olası olumsuz etkileyecek risk ve tehlikelerden koruyarak çalışanlar için uygun çalışma koşulları sağlamaktadır. Bu sayede işgörenlerin fiziksel, ruhsal, sosyal, moral ve motivasyon yönünden iyi bir seviyeye getirilerek işgörenin işine, işin ise işgörene uygun hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Kılıkış, 2014: 7).

İnsan kaynakları tarafından da takip edilen ve görev tanımlarından biri olan iş güvenliği ve sağlığı konusu örgüt içi kültürün oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmelerde güvenli bir ortamın tesis edilmesi ve bu güvenliğin sürekliliği için iş güvenliği kültürünün kalıcı olarak yerleştirilmesi gerekir. Bu nedenle güvenlik kültürü işletmeler açısından pek çok şeyin yanında aynı zamanda kurumsal bir gereklilik ve örgüt olma şuurunun bir gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır (Demir, 2016: 79).

Çalışma ortamının sıhhi ve güvenliğinin yeterince sağlanmamış olması hem meslek hastalıklarına hem de iş kazalarına yol açmaktadır. Örgütlerde iş güvenliği ve sağlığına yönelik gerekli önlemlerinin alınarak olası risk ve tehlikelerin azaltılması, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performansları üzerinde pozitif bir etkiye neden olacağı gibi, işgörenin kendini daha güvende ve rahat hissetmesini sağlayacaktır. Bu nedenle örgütsel iş güvenliği ve ikliminin iyi bir şekilde oluşturulduğu örgütlerde çalışan motivasyonu olumlu yönde etkileneceği için örgütsel verimlilikte artış gösterecektir. (Üngüren ve Süleyman, 2016: 79)

İş sağlığı ve güvenliği işgörenlerin çalışma koşullarının sağlıklı olmasının yanında, işgörenlerin kendilerini değerli olduklarını hissetmelerine ve böylelikle örgütlerine karşı gösterecekleri bağlılık ve aidiyet duygusu yanında iş performansları üzerinde olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir (Kayabaşı, 2019).

2.3.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Günümüzdeki örgütlerin çoğu açık sistem yaklaşımını benimsediklerinden buldukları toplum ve sosyal çevre ile sürekli etkileşim içinde olunması çalışanın bireysel performansını etkilemektedir. Çalışanların iş performansını etkileyen çevresel faktörler olarak bu çalışmada çalışma arkadaşları ile çalışma şartlarına yönelik faktörler değerlendirmeye alınmıştır.

2.3.3.3.1 Çalışma Arkadaşları

Aynı değer ve amaçlar etrafında birleşen iş arkadaşlarının kendi arasındaki ilişkinin kuvvetli olmaması iş performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Çalışan ve takım çalışmasının yoğun olduğu örgütlerde işgörenler arasındaki sosyal ilişkiler önemli görülmektedir. Çünkü sosyal ilişkiler sayesinde işgörenler örgütlerinde kalıp iş performanslarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadırlar.

Bolat (1996) örgütlerde işgörenlerin bulunduğu bölümler arasında sağlam iş birliklerinin kurulması hem çalışma ortamının hemde bölümler arasındaki uyumu göstermektedir. Bu uyumluluk sayesinde işgörenlerin performansı artmış olacak ve yapılacak işlerin daha kısa sürede bitmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Yönetimler açısından iş görenlerinin psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak örgütteki sosyal ilişkilerin güçlenmesi ve işgörenlerin iş performanslarının artmasını sağlamak önem arz etmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18). İşgörenlerin örgütlerinde iş arkadaşları ile uyum içinde olmaları ve birbirlerini motive etmeleri performanslarını yükseltecektir (Giray ve Şahin, 2012: 8). Örgütlerde ufak gruplar şeklinde çalışma işgörenlerin manevi gücünü yükseltirken, takım ruhu performansın artmasının yanı sıra amaç paylaşımı verimliliğin artmasına neden olacaktır (Hot, 2017: 57).

Özyılmaz'a (2018) göre çalışanların örgütlerinde uyumlu ve iş birliği içerisinde olması kendi performansını arttırdığı gibi arkadaşlarının performansının artmasına dolayısıyla örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Kayabaş (2019) takım çalışmasının olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkiler sayesinde işgörenlerin örgütlerinde kalıp sorumlu oldukları işleri devam ettirmeleri iş performansı ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaklarını ifade etmiştir.

2.3.3.3.2 Çalışma Şartları

İşgörenlerin iş yaşamlarındaki temel gereksinimlerinden biride çalışma ortamının koşullarıdır. Örgütler için işgörenlerine verilen önemin bir göstergesi ve çevre yönetimi açısından çalışma koşullarının ve güvenliklerinin iyileştirilmesi işgören performansının artması bakımından önemli görülmektedir. Bu nedenle işgörenlerin çalışma ortamına yönelik ısı, ses, ışık, havalandırma vb. fiziki koşulların iyileştirilmesi ve daha konforlu hale getirilmesine özen gösterilmelidir.

Örgütlerin birçoğunda işgören maliyetlerinin, işyeri maliyetlerinden daha fazla olduğu göz önünde bulundurulursa, çalışma ortamının kalitesinin artırılması yönünde yatırım yapmak işgören performansının sağlanması ve sürekliliğine yönelik mücadelede en etkili yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışma ortamı ve koşulları işgörenin işten ayrılmasını ve işe olan katılımını belirlemede önemli faktörlerden biridir. Çalışma koşullarının uygunluğu işgören performansını ve verimliliğini arttırırken ve işten kaynaklanan rahatsızlıkları da azalttığı ifade edilmiştir (Roelofsen, 2002: 247-248).

Çalışma şartları, işgörenlerin iş hayatı dışındaki yaşamlarını da etkilemekte olup, örneğin çalışma saatlerinin çok olması işgörenlerin özel yaşamları üzerinde olumsuz etkiler gösterebilmektedir (Erdil, vd., 2004: 17-26). İşgörenlerin buldukları ortamdaki ses, aydınlatma, ısı vb. çalışma koşulları çalışan performansı üzerine etkili olan başlıca faktörlerdir (Özmutaf, 2007: 55).

Birçok işgören iş yerlerinin evine yakın bir konumda olmasını, iş yeri fiziki şartlarının temiz ve bakımlı olmasını, işine ait araç ve gereçlerinin yeterli sayıda ve kullanıma uygun olmasını üst seviyede iş performansı, verimlilik ve etkililik için gerekli olduğunu belirtmektedir (Camcı, 2013: 3-78).

Örgütlerin fiziksel şartlarının uygun olması işgörenler üzerinde olumlu etkisi olacağı için, yaptıkları işte daha özverili olmalarını ve performanslarının artmasına neden olacaktır. Ayrıca işgörenlerinin sağlığına önem veren örgütlerde motivasyon ve performans artışı mümkün hale gelebilecektir (Kılınç, 2016: 79).

2.3.4 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işgören performansı üzerine etkilerini ve örgütsel vatandaşlık davranışının oynadığı, aracılık rolününün incelendiği araştırmada Endonezya’da bir bankanın 70 çalışanına anket düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın iş performansını, iş tatmininin ise işgören performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışının ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında kısmi bir aracı rolü olduğu belirtilmiştir (Sani, 2013).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işgören performansı düzeylerinin belirlenmesine yönelik Ankarada bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 400 çalışana yönelik bir alan çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans arasında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve demografik değişkenlerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Öneği, 2014).

Fu ve Deshpande (2014) örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki direk ve dolaylı ilişkileri incelemeye yönelik Çin’de bir sigorta şirketinde 476 işgören üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan, işgören performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık boyutlarının işgören performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarında yüksek olduğu ve bu sayede işten ayrılma eğiliminin azaldığı, işe devam oranının ise arttığını belirtmişlerdir.

Bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ile iş performansının iş tatmini üzerine etkisinin araştırdıkları çalışmada Pakistan’da bulunan 10 bankanın 110 çalışanı üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ve iş performansı ile de iş tatmini arasında benzer şekilde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ahmad vd., 2014). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireylerin sadece iş tatmini düzeyleri değil, aynı zamanda iş performansları da artmaktadır. Bu sayede işletmelerde işten ayrılma eğilimi azalmakta ve işe olan devamlılık oranı artmaktadır (Tarigan ve Ariani, 2015).

Oza (2015) örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş tatmini ve işgören performansı üzerine etkisini araştırdığı çalışmada duygusal bağlılığın hem iş tatminini hem de işgörenlerin performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda çalışmada yükseköğretim kurumlarında yüksek düzeyde iş tatmini ve işgören performansı elde etmek için duygusal bağlılığın önemini vurgulamıştır.

Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlemek amacıyla Konya'da ilinde hastane çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin devam bağlılığının normatif bağlılıklarından yüksek çıkımıştır. Bu durum alternatif iş olanaklarının az olması ile ilişkilendirilmiştir (Özata, 2015).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş tatmini ve işgören performansı üzerine etkisinin incelendiği araştırmada Bosna Hersek'de mobilya üreticisi firmalarında çalışan 437 işgören üzerinde alan çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif ve duygusal bağlılığın işgörenlerin genel iş tatminleri ve iş performansları üzerine etkisi olduğu görülmüştür (Dinc, 2017).

Dinc vd., (2018) örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş tatmini yoluyla iş performansına etkisinin araştırıldığı çalışmada Bosna-Hersek'deki özel ve devlet hastanelerinde çalışan 274 hemşire üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal ve normatif bağlılığın iş tatminini etkilediği ve iş tatmininin işgören performansları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca iş tatmininin örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

İş tatmini düzeyinin örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada, Antalyada'ki sigorta acentelerinde çalışan 483 işgörenin katılım sağladığı bir anket yapılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda duygusal ve devam bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performanslarının normatif bağlılık gösterenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Karakoç (2018) yaptığı araştırmada normatif ve duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların genelde bireyler arasındaki ilişki, çalışma koşulları, terfi, ücret gibi faktörlere önem verdiği tespit edilmiştir. (Karakoç, 2018).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve kişilik davranışının işgören performansı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada Endonezya'daki üniversitelerde 295 akademisyen üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında örgütsel vatandaşlığın aracılık ettiği görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işgören performansını artmasında kişilik davranışının aracılık ettiği belirtilmiştir (Indarti, vd., 2017).

Dığın (2018) çalışmasında örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres algılarının işgören performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmada Edirne ilinde KOBİ niteliğinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 393 işgören üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgören performansının mekânsal memnuniyet, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2019) çalışan gelişimi için kurulan akademilerin çalışan performansı, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisini belirlemek ve önemini ortaya koymak amacıyla farklı illerdeki işletme çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda şirket akademilerinde bulunan ve bulunmayan işgörenler arasında örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini boyutlarında sadece bağlamsal performans boyutu haricinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın işgören performansına etkisinin incelendiği çalışmada GMT'de çalışan 480 gümrük muhafaza memuruna yönelik anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal bağlılığın iş performansı üzerine etkisinin negatif yönlü olduğu, devam ve normatif bağlılığın ise iş performansı üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Diğer yandan iş tatmininden içsel tatminin iş performansına etkisinin pozitif ve doğrusal yönlü olduğu dışsal tatminin ise herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır (Çelik, 2019).

Kayabaşı (2019) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işgören performansı ilişkisinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada bir devlet hastanesinde çalışan 461 sağlık çalışanı üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif ilişki, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki görülmüştür.

2.3.5 İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kuzey Amerikada yapılan birçok araştırmada duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü yönde ilişkiler görülmüştür (Meyer, vd., 2001). Yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık düzeylerinin en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu görülmüştür (Alnajjar, 1999; Meyer vd., 2001; Chen, 2004).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini karşılaştırıldığında bağlılık, örgüte yönelik bir tutumu ortaya koyarken iş tatmini ise daha çok işe yönelik bir tutumdur. Zaman olarak bağlılık daha uzun süreli bir özellik iken iş tatmini ise işin özelliklerine göre daha kısa süreli ve geçici bir uyum sürecini yansıtmaktadır (Marchiori ve Henkin, 2004). İşgörenlerin yaptıkları işten memnun kalmaları ve iş yapma kabiliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların iş tatmini düzeyleri ile verimlilik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Mullins, 2005).

Samadov (2006) çalışmasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir alan çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin genelde işin kendisi ve çevresiyle örgütsel bağlılığın ise daha çok yönetimin uyguladığı politikalara karşı örgüt ile çalışan arasındaki güvene dayalı ilişkiler olduğunu ve bu durumun bireyin iş tatmini ve örgüte olan bağlılığına olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Sığırı ve Basım (2006) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre iş tatmin düzeyinde oluşacak bir artışın örgütsel bağlılık düzeyini arttırırken, iş tatmin seviyesinde oluşacak bir azalmanın da örgütsel bağlılığı azaltacağını ifade etmiştir.

Keleş (2006) iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelediği araştırmasında ilaç firmalarında toplam 214 çalışan üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş hayatındaki yüksek verim ve performans, düşük iş devamsızlığı ve düşük işgören devir hızı vb. olumlu tutumların iş tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu olumsuz tutumlar ise tersi sonuçlara neden olduğunu gözlemlemiştir. Mahmutoğlu (2007) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların işlerine karşı olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışların iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları üzerine benzer etkisi olacağını vurgulamıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da ona göre artış göstereceğini ifade etmiştir (Şahin, 2007)

Özel sektör çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkilerin belirlendiği 184 işgören üzerinde yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki görülmüştür (Aşan ve Özyer, 2008). Dalgın (2008) Marmaris yöresinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonunda otel çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş tatminleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesinde farklı bölümlerde çalışan toplam 249 hekimin katılım sağladığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu ve aralarında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hekimlerin görev yaptıkları bölümler ile iş tatminleri arasında anlamlı farklılıklar görülürken örgütsel bağlılık düzeyleri arasında belirgin farklar görülmemiştir (Karahana, 2009).

İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik İstanbul ili Avrupa yakasında belirlenen üç ilçesindeki ilköğretim okullarından rastgele seçilen 204 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarından ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Karataş ve Güleş, 2010).

Askeri hastanede çalışan hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlendiği çalışmada Kasımpaşa Askeri Hastanesinde görev yapan 100 hekim üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu, iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı ve son olarak çalışma süreleri ile iş tatminleri arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür (Aktay, 2010).

İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin 100 çalışanı üzerinde anket çalışması yapmıştır. Çalışma sonunda işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin hizmet süresine göre farklılaştığı ve hizmet yılı daha fazla olan işgörenlerin hem iş tatmini düzeylerinin hem de örgütsel bağlılık boyutlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Örücü, vd., 2010).

Bankacılık sektöründe çalışanların memnuniyeti ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada işgörenlerin amirlerine her zaman ulaşılabilmesi, temizlik malzemelerinin yeterliliği ve yöneticilerin kendilerine yaklaşım tarzlarından daha çok memnuniyet duydukları, sosyal faaliyetlerin azlığı, ücret azlığı ve çalışma saatlerinin fazlalığı ise çalışanların en çok şikayet ettikleri konular olarak tespit edilmiştir (Emhan ve Gök, 2011).

Bakan (2011) örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında kişinin örgütsel hedeflerini, performansına yönelik beklentileri ve örgütün bir üyesi olarak devam etmeye istekli olma algısını da kapsayarak yavaş yavaş geliştirirken, iş tatminin kişisel ve örgütsel faktörlere karşı ani, duygusal ve daha çabuk geliştiğini ifade etmiştir. Tekingündüz (2012) örgütsel güven boyutunun iş tatmin boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada Bingöl Devlet Hastanesinde 516 çalışan üzerinde anket düzenlenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel güven boyutlarının iş tatmini boyutlarını %37,5, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığını %27,2 ve normatif bağlılık boyutunu ise %39,8 oranında açıkladığını belirtilmiştir.

Sağlık Bakanlığının İstanbul ilindeki beş eğitim ve araştırma hastanesinde 304 hekim ve 254 hemşire üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir (Top, 2012). Tat vd., (2012) çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, iş tasarımı ile duygusal bağlılık arasında zayıf fakat, anlamlı bir ilişki olduğunu ve diğer iş tatmini faktörleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir. GATA'da yapılan başka bir çalışmada duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu, devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise belirgin ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur (Çelen vd., 2013).

Özellikle örgütsel bağlılığa yönelik olarak yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Kaya (2013) özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmedeki işgörenlerin iş tatmini ile bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam, zorunlu ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş tatmininin alt boyutları olan içsel, dışsal ve genel doyum düzeylerinde de artış görüldüğünü tespit etmiştir.

Mamedov (2013) yaptığı araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf pozitif bir ilişki bulmuştur. İş tatmini düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok artacağı ve bunun sonucunda da örgüte bağlılık duygusunun gelişeceğini belirtmiştir. Çalışanların genel iş tatminlerinin artış ve azalışlarına bağlı olarak örgütsel bağlılıklarında arttığı ya da azaldığı görülmüştür. İş tatmini ile normatif ve duygusal bağlılık arasında anlamsız bir ilişki görülürken, devam bağlılığı ile arasında çok zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

İş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonunda çalışanlarını memnun eden örgütlerde çalışanlarında örgütlerine bağlı oldukları ve bu sayede iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Mammadov, 2013). Mohammed ve Eleswed (2013) çalışmasında işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik Arnavutluk'ta kamu sektörüne yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Suma ve Lesha, 2013). Sönmez (2014) örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin yaptıkları işlerde başarılı olmak için daha istekli olacakları, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler geliştireceklerini, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin yaptıkları işlerde isteksiz ve verimsiz olacaklarını belirtmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutları ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik Eskişehir, Bilecik ve İzmir illeri OSB’de seramik ve plastik sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 207 personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel yönetim anlayışının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Rençber, 2014).

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Aydın iline bağlı 16 askerlik şubesinde toplam 150 çalışanı kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyli bir ilişki görülmüştür (Urhan, 2014). Örgütsel bağlılığın boyutları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik 250 hemşire üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel ve dışsal tatmin boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hoş ve Oksay, 2015).

Kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarının iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesine yönelik Türkiye’deki iki büyük hastanede 2108 sağlık çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda iş tatmini boyutlarından işletme prosedürleri, iletişim, ve örgütsel güven kamudaki sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının belirleyicisi iken memnuniyet, terfi ve koşullu ödüller özel sektör sağlık çalışanlarının bağlılık düzeylerini düşürmesi bakımından kamu ve özel sektör sağlık çalışanları arasında anlamlı farkların olduğu görülmüştür (Top, vd., 2015).

Sönmez (2017) İl Bank A.Ş. personelinin iş tatminleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma sonunda bağlılığın boyutları ile iş tatmini arasında orta seviyede ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş tatmin düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yüksek, tersi durumda ise örgütsel bağlılık boyutlarının düşük olduğu görülmüştür (Top, vd., 2015; Chordiya, vd., 2017; Yousef, 2017). İş tatmini bireyin yaptığı işten zevk alması durumuyla ilgili iken örgütsel bağlılık ise bireyin bulunduğu organizasyonun amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, kabul etmesi ve bu amaçlar doğrultusunda kendini ait olduğu örgüte adanması ile ilgilidir (Bilgiç, 2017).

İş tatmini bireyin yaptığı işten zevk alması durumuyla ilgili iken örgütsel bağlılık ise bireyin bulunduğu organizasyonun amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, kabul etmesi ve bu amaçlar doğrultusunda kendini ait olduğu örgüte adanması ile ilgilidir (Bilgiç, 2017). Türkiye'nin Güneydoğu Bölgesi illerinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 492 işgören üzerinde iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda iş tatmininin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılıkları ile pozitif yönlü, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların tatmin düzeylerinin demografik açıdan farklılaştığı görülmüştür (Aksoy, vd., 2018).

Duygulu (2019) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla katılım bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankasının Konya şubelerinde çalışan 123 banka personeli üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminine etki eden faktörler ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görüldüğü ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.3.6 İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

İş tatmini ve işgören performansı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmaların genelinde iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olduğu belirtilmiştir. Günümüzdeki örgütlerin insan kaynakları yönetimleri özel sektör ya da kamu çalışanı olmaksızın çalışan verimliliği, devam durumu ve çalışan devri konularının örgütsel performansa olan etkileri üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Judge, vd., 2001).

İş tatmininin işgören performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışma sonunda iş tatmini ile işgören performans arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca iş tatmininin performansa yönelik değişimlere etkisinin olduğu, fakat bu durumun performansı tamamen açıklayacak düzeyde olmadığını, iş tatmini ile birlikte diğer faktörlerin de performans üzerinde kısmen etkili olduğunu ifade etmiştir (Odabaş, 2004). Gençsoy (2004) yaptıkları çalışmada küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu belirtmiştir.

İşgörenlerinin iş tatmini yaşama beklentilerine değer veren yöneticiler çalışanlarının belirgin şekilde çalışmalarında fark yaratacak bir performansı ortaya koyacaklarını görecektir. Aksine bu beklentilere gerekli hassasiyeti göstermeyen yönetici ve ekip liderleri kısa süreli başarılar elde etmenin yanında iş yapabilme yeterliliği açısından uygun olmayan işgörenlerle çalışmak zorunda kalırlar (Barutçugil, 2004).

İş tatmininin işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik pek çok farklı görüş ve bilimsel çalışmalar yapılsa da genel olarak iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkinin tahmin edilenden daha düşük olduğunu ve hatta ilişkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Benzer çalışmalarda işgörenlerin yaşamsal tatmini ile iş performansları arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişki görülse de gerçekte iş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Jones, 2006). Springer (2011) son dönemlerde yapılan bazı araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, geliştirdikleri yönetsel stratejiler ile işgörenlerinin motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ile performanslarının arttırabileceğini ifade etmiştir.

İş tatmininin işgören performansı üzerine etkisi ve arasındaki ilişkinin belirlenmesinde işgörenin kişiliği, değerleri, tutum ve davranışları gibi pek çok değişkenin etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle işgörenlerin etkinliğinin artırılmasında iş tatminin önemli bir rol üstlenmiş olması örgütlerdeki iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırılması yönünde önemini arttırmıştır (Yazıcıoğlu, 2010). İş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada 335 banka çalışanı üzerinde yapılan anket çalışmasında iş tatmini ve işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Hira ve Waqas, 2012).

İşgörenlerin iş doyumunu ve performanslarını araştırdıkları benzer çalışmada iş tatmininin daha iyi performans için girdi sağladığı gerçeğini ortaya koymuştur (Khan vd., 2012). Farklı üniversitelerden 251 katılımcı üzerinde yapılan anket çalışmaları sonucunda katılımcıların iş tatmini düzeylerinin işgören performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirtilmiştir (Iqbal vd., 2012). İş tatmininin işgören performansı üzerine etkisinin araştırıldığı farklı meslek gruplarından 572 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda iş tatmini ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

İşgörenlerin performansı üzerine bireyin yetenekleri, motivasyonu ve gönüllüğü, örgütün desteği ve açıklığı gibi faktörlerin pozitif yönde bir etkisinin görüldüğü ve iş tatminini düzeyini arttırdığı görülmüştür (Dehaghi ve Rouhani, 2014). İş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada bir kamu kurumunda aynı mesleği yapmış ya da emekli olan ve eğitim düzeyi en az lise mezunu 209 kişi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda genel iş tatmini ile işgören performansı düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, iş tatmini arttıkça işgören performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Yılmaz, 2015).

İş tatmininin işgören performansı üzerine etkisinin incelemek amacıyla Atatürk Havalimanı gümrüksüz satış mağazalarında çalışan 206 personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin iş tatminleri ile performansları arasında olumlu yönde ilişki görülmüştür (Nergiz ve Yılmaz, 2016). İş tatmininin işgören performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmada Nijerya Eyalet Üniversitesinde akademik ve akademik olmayan 170 personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin işgören performansı üzerine olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Inuwa, 2016).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin incelendiği araştırmada Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde rastgele seçilen 507 çalışan üzerinde anket yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş tatmininin alt düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Varışlı, 2019).

Ortaokul öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin iş performansı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik İstanbul Avcılar ilçesindeki ortaokullarda farklı branşlarda görev yapan 331 öğretmen üzerinde anket yapılmıştır. Çalışma sonunda öğretmenlerin içsel tatmin, dış tatmin ile çalışma performansları arasında pozitif yönde ve orta düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir (Yakupoğlu, 2019). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma düzeyleri arasındaki ilişki ve etkilerin incelendiği araştırmada bir kamu kuruluşundaki 764 işgören üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde aracılık etkisi görülmüştür (Erdoğan, 2019).

2.3.7 Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işgören performansı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada yüksek seviyeli örgütsel bağlılığın işgören performansını arttırdığını ileri sürmüştür (Randall, 1987). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların karşılıklı ilişkilere daha fazla özen göstermesi ve iş performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olması, bu bağlılığın örgütler açısından önemini göstermektedir (Shore ve Martin, 1989).

Kalleberg ve Marsden (1995) yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsetmiştir. Diğer yandan Wright (1997) ise örgütsel bağlılık ile işgören performansları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Balay (2000) hedeflere ulaşmanın oldukça zorlaştığı anlarda bireyin örgütüne olan bağlılığında belirgin şekilde düşüşlerin olmaya başladığını ve bunun sonucunda performanslarının olumsuz etkilendiğini açıklamıştır.

Meyer vd., (2002) duygusal ve normatif bağlılığın işgören performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, devam bağlılığında ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmiştir. Weiss (2002) yaptığı araştırmada çalışanların işlerine karşı sergiledikleri duygusal yönlü tepkilerin iş tatminleri ve performansları üzerinde etkisi olduğunu, bu nedenle çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça iş performanslarının da arttığını belirtmiştir. Chen ve Francesco (2003) yaptıkları araştırma sonucunda örgüt yönetiminin işgörenin örgütüne olan bağlılığının iyi şekilde yönetilmesi ile sağlanabileceğini anlamaları yoluyla performansın arttırılabileceğini ifade etmişlerdir.

Çöl (2004: 501) örgütsel bağlılık ve performansı üst seviyede olan çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba gösterdiklerinden örgütlerinden ayrılmayı düşünmedikleri, bu durumun örgüt içi verimliliğe olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Park vd., (2007) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa yönelik değişimlerin uzun süreçli bireyin performansı ile alakalı bir durum olduğunu ve işgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılması, örgütsel etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Bentein, vd., 2005).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütün çalışanlarının katılımının yanı sıra üst veya orta düzey yöneticilerinde çalışmalara doğrudan katılım sağlaması çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Cummings ve Worley, 2005). Örgütsel bağlılığın, iş stresi ve işgören performansı üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada Tayvan'dan 87, ABD'den 57 katılımcı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarından, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin ABD'de daha yüksek olduğu, örgütsel iletişimin her iki ülkede örgütsel bağlılık ve performans bakımından yüksek seviyelere yol açtığı belirtilmiştir (Chen, vd., 2006).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada bir kamu bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan 118 şubesinde görevli 323 personel üzerinde anket yapılmıştır. Çalışma sonunda işgören performansı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki görülmüştür (Uygun, 2007). Yaptıkları araştırmada işgören performansı ile örgütsel bağlılığının alt düzeylerinden duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir (Gül, vd., 2008).

İşgörenlerin performansı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla TSK bünyesinde faaliyet gösteren fabrika çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda duygusal ve devam bağlılıkları ile işgören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülürken normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Çalışmada devam bağlılığı düzeyinin kıdem'e göre anlamlı farklılık gösterirken, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır (Özutku, 2008).

Örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların kendilerini örgütleriyle ifade ederler ve örgütlerin hedeflerini özümseyerek daha verimli olurlar ve örgütle devam etme yönünde daha fazla istekli olduklarından iş tatminlerini arttırmış olup daha fazla performans göstermiş olurlar (Meyer ve Allen, 1991; Golden ve Veiga, 2008). Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının iş performansına olan etkisinin incelediği toplam 259 işgören üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal ve devam bağlılığı ile iş gören performansı arasında pozitif yönlü fakat yüksek düzeyli olmayan bir ilişki görülürken, normatif bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli bir ilişki görülmüştür (Cengiz, 2008).

Kamu ve özel sektöre yönelik yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın her üç düzeyinin işgören performansı üzerine önemli ölçüde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Khan, vd., 2010). İşgören performansı üzerindeki örgütsel bağlılığın etkisini incelemek için yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Rod, vd., 2010).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin iş performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik Hindistan Ulusal Gübre Şirketi'nin farklı bölümlerde çalışan 231 işgörene yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin işgören performansı üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Darolia vd., 2010). İşgörenlerin, örgütsel bağlılıkları ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Belçikada faaliyet gösteren 9 kuruluşun 551 işgöreni üzerinde bir anket düzenlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda işgören performansı ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu anlaşılmıştır (Cuyper ve Witte, 2011).

Günümüz işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi sırasında örgütsel bağlılığın işgören performansını etkileyip etkilemediğini etkiliyorsa ne ölçüde etkilediğini ve arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı ile performansları arasında güçlü bir ilişki olduğu ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayan aidiyet duygusunun geliştiğini belirtmiştir (Turnalı, 2013). Örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışan performansları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmiştir (Samad, 2011).

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada Dubai'deki üç kamu kuruluşunun 500 çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal ve devam bağlılığının işgören performansı üzerine etkisini desteklemiştir (Suliman ve Kathairi, 2013). Yaptıkları çalışmada işgören performansının örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir (Memari, vd., 2013). Hizmet sektöründeki çalışanların duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda duygusal bağlılığın özellikle sektördeki hizmet kalitesini arttırdığı ve işgörenlerin performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Ellinger vd., 2013).

Samnani ve Sing (2014) işgören performansını artırmaya yönelik yaptıkları çalışmada işgörenlerin motivasyonunu ve bağlılıklarını yükselterek verimliliklerini arttırdığı ve bu durum sonunda örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Fu (2014) örgütsel bağlılığın alt düzeyleri ile işgören performansı arasında kaydedeğer ilişkilerin olduğu ve özellikle duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin diğer işgörelere göre performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işgören performansının işgören memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırıldığı çalışmada bankacılık sektöründe çalışan ve 110 kişiyi kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda örgütsel bağlılık ile işgören memnuniyeti arasında ve işgören performansı ile işgören memnuniyeti ile pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür (Naveed, vd., 2014). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin performansını artırmaya yönelik eğilim gösterdikleri ve örgütün bir üyesi olarak kendilerini daha değerli görmek gibi pozitif tutum içerisinde olmaktadırlar (Arshadi ve Hayavi, 2013; Arsezen, vd., 2015).

Ücretin ve motivasyonun işgören performansı ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada Kendari ilinin yerel gelir bölümünde çalışan 1394 işgören arasından rastgele seçilen 126 kişide anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ücret ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi görülürken, işgören performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Rizal, vd., 2014). Örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenen işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlandıklarını ve bu sayede performanslarına pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür (Brown, vd., 2015).

Yaptığı araştırma sonucunda işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuran işgörenlerin işine ve örgütüne duygusal yönden bağlandığını ve böylelikle iş tatmini ve iş performansının arttığını belirtmiştir (Kanbur, 2015). Duygusal bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek için Malatya İnönü Üniversitesi çalışanları üzerinde anket düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın işgören performansı üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Akdemir ve Çalış Duman, 2016).

Bakırcı (2016) örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Muğla ili Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 395 işgören üzerinde anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Zefeiti ve Mohamad (2017) örgütsel bağlılığın bütün alt düzeylerinin, çalışan performansları ile pozitif ilişkisi olduğu ve çalışan performansını arttırmasına yönelik katkısının olduğu belirtilmiştir (Zefeiti ve Mohamad, 2017).

Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada uluslararası lojistik firmalarında çalışan 147 katılımcı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın ve alt düzeylerinin işgören performansları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal ve normatif bağlılıkları ile işgören performans arasında olumlu yönde bir ilişki görülürken devam bağlılığı ve iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Koçak, 2017).

Otelcilik sektöründeki çalışanlar arasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada 75 işgören üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda duygusal ve devam bağlılığının iş performansı üzerinde olumlu fakat düşük düzeyli, normatif bağlılığın ise olumsuz ve önemsiz bir etkisi olduğu görülmüştür (Oyeni vd., 2017). Örgütsel bağlılığın iş performansına direk etkisinin, işgörenlerin örgütlerine ait hedefleri benimsemesi, bu hedeflere ulaşmak için kendilerini hazır hissetmesi, ideolojik yönden örgütle bütünleşik olması işgören performansını arttıran unsurlardır (Kim vd., 2018).

Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerindeki etkisi ve arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanlarını kapsayan anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonunda örgütsel bağlılığın alt düzeyleri ile çalışan performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki görülmüştür (Uludağ, 2018). İş görenlerin örgütsel bağlılığının iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Üsküdar Belediyesi'nde çalışan 198 personel üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin iş performansları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin doğru orantılı olduğu ve iş görenlerin iş performansındaki artışın örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılması ile gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Çankır, 2019).

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ile örnekleme, araştırmanın anket formunun hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmanın modeli ve analizleri ile araştırmanın hipotezleri açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu yapılan literatür araştırmalarında dikkate alınarak yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının işgören performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi şeklinde oluşmuştur.

3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işgören performansı üzerine etkilerinin ayrı ya da ikiserli araştırıldığı literatürde pek çok araştırmanın olduğu görülmüştür. Fakat tüm değişkenlerin bir arada olduğu ve özellikle orman ürünleri sektörüne yönelik bir çalışmaya rastlanılmaması konuya olan gereksinimi ve önemi arttırmıştır. Bu araştırma ile orman ürünleri endüstrisinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkileri ve aralarındaki ilişkiler tespit edilerek ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguların literatüre katkı yapacak olmasının yanı sıra, araştırmanın yapıldığı sektör ve işletmeler için mevcut uygulamalarını gözden geçirmeleri yönünde yol gösterici bir kaynak niteliği taşımaktadır.

3.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni olarak ülkemiz ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri olan orman ürünleri endüstrisi seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise ağaç bazlı panel endüstrisinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli iki ayrı işletmede çalışan toplam 650 işgören oluşturmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi ile gönüllü olarak her iki işletmeden katılan işgörenler tarafından doldurulan veri sağlamaya elverişli eşit sayıda toplam 500 anket formu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

3.4 Anket Formunun Hazırlanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket; demografik özellikler, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işgören performansından oluşan toplam 4 bölüm ve 66 sorudan ibarettir. Anket formu hazırlanırken literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerden yararlanılmış olup, ölçeklerde yabancı kaynaklardan alınan ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir.

Anketin birinci bölümünde anketi yanıtlayanların sosyo demografik özelliklerinden (yaş, cinsiyet, çalışma süresi medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir seviyesi ve özel sektörde çalışma bilgisi) belirlemeye yönelik 8 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilse de ilk olarak Mowday, vd., (1982) tarafından kullanılan ve daha sonra Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Suliman (2001: 1049), Özutku (2008: 77-79), Meyer, vd., (1993), Boylu, vd., (2007), Baysal ve Paksoy (1999:8), Bozkurt ve Yurt (2013: 121-139) ve Al (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir.

Üçüncü bölümde ise, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek için Spector (1985)'un geliştirdiği Yelboğa (2009) ve Downing (2016) çalışmalarında kullandığı 36 önermelik “İş Tatmini Ölçeği” den uyarlanmıştır.

Anket formunun son kısmında ise işgörenlerin performansını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000)'un geliştirdiği iş performansı ölçeğinin Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 4 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçekler Al, (2007; 114) 5’li likert sıkalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde yapılmıştır. Araştırmada birinci elden veri toplama yöntemi olarak en sık kullanılan anket çalışması yapılmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

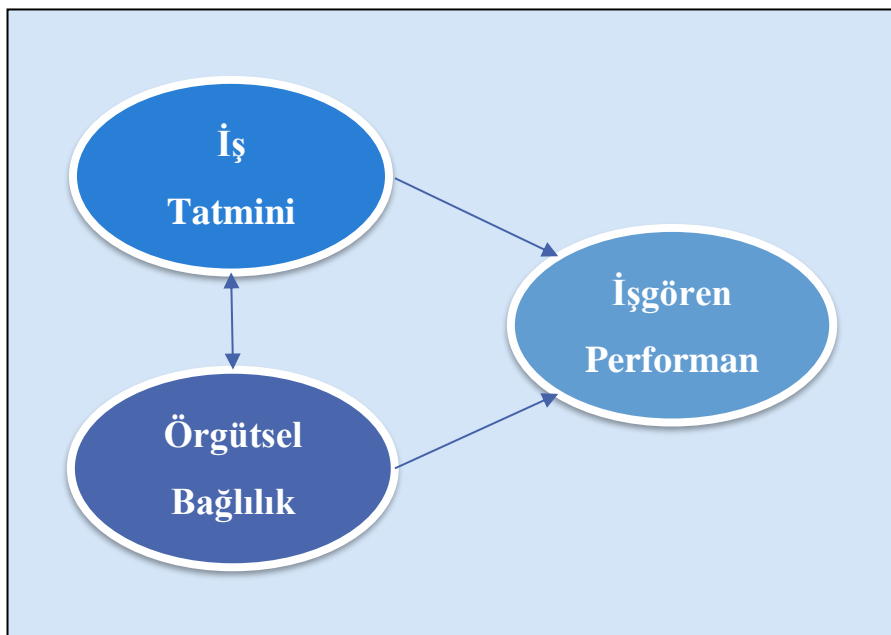
Elde edilen verilerin analizi SPSS 22.0 istatistik programı ile yapılmıştır. Bu program sayesinde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikleri, frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi, aralarındaki ilişki düzeylerini belirlemek için korelasyon analizi ve gruplar arasındaki farklılığı görmeye yönelik t-testi yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi her katılımcının anket sorularına verdiği cevapların toplam puanları üzerinden yapılmış olup, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3.6 Araştırmanın Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı model bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma modelidir. Araştırmanın amacı ve kapsamına uygun olarak geliştirilen kavramsal model aşağıdaki gösterilmiştir.

Şekil 3.1

Araştırma Modeli



3.7 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve Şekil 3.1'deki araştırmanın kavramsal modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Örgütsel bağlılık boyutları ile iş tatmini boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İş tatmini boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İş tatmini boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel bağlılık boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: İş tatmini boyutları yerli ve çok uluslu işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Örgütsel bağlılık boyutları yerli ve çok uluslu işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: İşgören performansı yerli ve çok uluslu işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan işgörenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1 Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yabancı ve yerli sermayeli işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

| Yabancı Sermayeli İşletme | | | Yerli Sermayeli İşletme | | |
|---------------------------|-----|------|-------------------------|-----|------|
| Cinsiyet | F | % | Cinsiyet | F | % |
| Erkek | 239 | 95,6 | Erkek | 239 | 95,6 |
| Kadın | 11 | 4,4 | Kadın | 11 | 4,4 |
| Toplam | 250 | 100 | Toplam | 250 | 100 |
| Medeni Durum | F | % | Medeni Durum | F | % |
| Evli | 195 | 78 | Evli | 193 | 77,2 |
| Bekar | 55 | 22 | Bekar | 57 | 22,8 |
| Toplam | 250 | 100 | Toplam | 250 | 100 |
| Yaş | F | % | Yaş | F | % |
| 20-25 | 22 | 8,8 | 20-25 | 20 | 8 |
| 26-31 | 59 | 23,6 | 26-31 | 44 | 17,6 |
| 32-37 | 60 | 24 | 32-37 | 93 | 37,2 |
| 38-43 | 50 | 20 | 38-43 | 60 | 24 |
| 44-49 | 40 | 16 | 44-49 | 26 | 10,4 |
| 50 ve üzeri | 19 | 7,6 | 50 ve üzeri | 7 | 2,8 |
| Toplam | 250 | 100 | Toplam | 250 | 100 |
| Eğitim Düzeyi | F | % | Eğitim Düzeyi | F | % |
| İlköğretim | 36 | 14,4 | İlköğretim | 26 | 10,4 |
| Lise ve dengi | 126 | 50,4 | Lise ve dengi | 141 | 56,4 |
| Önlisans | 42 | 16,8 | Önlisans | 35 | 14 |
| Lisans | 36 | 14,4 | Lisans | 24 | 9,6 |
| Lisansüstü | 10 | 4 | Lisansüstü | 24 | 9,6 |
| Toplam | 250 | 100 | Toplam | 250 | 100 |
| Çalışma Süresi | F | % | Çalışma Süresi | F | % |
| 1 yıldan az | 24 | 9,6 | 1 yıldan az | 21 | 8,4 |
| 1-5 yıl | 88 | 35,2 | 1-5 yıl | 79 | 31,6 |
| 6-10 yıl | 49 | 19,6 | 6-10 yıl | 60 | 24 |
| 11-15 yıl | 24 | 9,6 | 11-15 yıl | 79 | 31,6 |
| 16 yıl ve üzeri | 65 | 26 | 16 yıl ve üzeri | 11 | 4,4 |
| Toplam | 250 | 100 | Toplam | 250 | 100 |

Tablo 4.1’de yabancı ve yerli sermayeli işletmelerde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik bulgular incelenmiştir. Buna göre; araştırmaya katılım sağlayan çalışanlar cinsiyet bakımından incelendiğinde her iki işletmede çalışanların %4,4’ünün kadın, %95,6’sının erkek olduğu görülmüştür. İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde yabancı sermayeli işletmede çalışanların %77,2’sinin evli, %22,8’inin bekar olduğu, yerli sermayeli işletmede ise işgörenlerin %78’inin evli, %22’sinin bekar oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada işgörenlerin yaş aralıkları incelendiğinde yabancı sermayeli işletmede %24 ile 32-37 yaş aralığında olduğu, yerli sermayeli işletmede ise, %37,2’sinin 32-37 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırma ile katılımcıların eğitim seviyeleri karşılaştırıldığında yabancı sermayeli işletmede çalışanların %50,4’ünün, yerli sermayeli işletmede ise %56,4’ünün Lise ve dengi okullardan mezun oldukları görülmüştür. Son olarak işgörenlerin işletmede çalışma süreleri göz önüne alındığında yabancı sermayeli işletmede çalışanların %35,2’sinin ile 5-10 yıl ve %26’sının 16 yıl ve üzeri, yerli sermayeli işletmede ise çalışanların %31,6’sının 1-5 yıl ve %31,6’sının ise 11-15 yıl arasında çalışma yılına sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bilimsel araştırmalarda ölçülmek istenen bir şeyin doğru şekilde ölçüldüğünün belirlenmesi için güvenilirlik seviyelerinin test edilmesi gerekmektedir. Güvenirliliğin var olup olmadığı, varsa bunun derecesi güvenilirlik katsayıları ile bulunmaktadır (Karagöz, 2017: 24). Güvenirlik seviyesi olarak kullanılan göstergeler içerisinde en sık kullanılanı Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach (1951) alfa katsayısının özellikle birden fazla ifadeye sahip ölçeklerin güvenilirliğini hesaplamayı sağladığını belirtmektedir. Bundan dolayı Cronbach Alfa değerinin neredeyse bütün ölçme araçlarının güvenilirliğininin tespit edilmesinde kullanılan bir katsayı olarak kabul edilmektedir (Kartal ve Dirlik, 2016: 1869). Yapılan birçok bilimsel çalışmada ölçeklerinin güvenilirlikleri Cronbach alfa güvenilirlik testi ile yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizinde faktör analizi, güvenilirlik analizinde ise Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerininin faktör analizi sonuçları sırasıyla Tablo 4.2 ve Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçları

| Faktör Adı | Soru İfadesi | Faktör Ağırlıkları | Faktörün Açıklayıcılığı (%) |
|--------------------------------------|---|--------------------|-----------------------------|
| Ücret Memnuniyeti | Ücret artışları çok az ve çok uzun. | ,873 | 15,519 |
| | Bana ne ödediklerini düşündüğümde iş yerim tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum. | ,872 | |
| | Yaptığım iş için adil bir miktarın ödendiğini hissediyorum. | ,819 | |
| | Ücretimdeki artışlardan dolayı kendimi şanslı hissediyorum. | ,778 | |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | İyi bir iş yapma çabalarım nadiren bürokrasi tarafından engelleniyor. | ,932 | 9,815 |
| | İş yerindeki kural ve prosedürlerin birçoğu iş yapmamı zorlaştırıyor. | ,907 | |
| | İş yerinde yapacak çok işim var. | ,787 | |
| Kişisel Memnuniyet | İşim zevklidir. | ,825 | 9,198 |
| | Bazen yaptığım işimin gereksiz olduğunu düşünüyorum. | ,821 | |
| | Yaptığım işten gurur duyuyorum. | ,676 | |
| Yönetici Memnuniyeti | Yöneticim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor. | ,854 | 8,157 |
| | Yöneticim bana haksızlık ediyor. | ,850 | |
| | Yöneticimi seviyorum. | ,764 | |
| | Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yetkindir. | ,753 | |
| Terfi Memnuniyeti | İşini iyi yapanların terfi etme şansı oldukça yüksek. | ,824 | 6,981 |
| | Terfi şansımдан memnunum. | ,801 | |
| | İnsanlar bu iş yerinde diğer yerlerde olduğu kadar hızlı yükselmektedir. | ,794 | |
| | Mesleğimde terfi için gerçekten çok az şans var. | ,556 | |
| Ödül Memnuniyeti | İş yerimde yaptığım işin takdir edildiğini hissetmiyorum. | ,872 | 6,683 |
| | Bu iş yerinde çalışanlar için çok az ödüllendiriliyor. | ,872 | |
| | Çalışmalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğimi hissetmiyorum. | ,806 | |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | İşletmenin amaçları ve hedefleri bana açık ve net gelmiyor. | ,783 | 4,809 |
| | Genellikle işletme içerisinde neler olup bittiğini bilmediğimi hissediyorum. | ,749 | |
| | İşletme içerisinde iletişim iyi gözüküyor. | ,679 | |
| | İşyerinde yapılan görevlendirmeler tam olarak açıklanmamaktadır. | ,671 | |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | İşyerimdeki hak ve ödenekler adildir. | ,865 | 3,771 |
| | Aldığımız hak ve ödenekler, diğer birçok işletmeden daha iyidir. | ,817 | |
| | İşyerimde almamız gerekip de alamadığımız hak ve ödenekler vardır. | ,712 | |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği nedeniyle işimde daha fazla çalışmak durumunda kaldığımı düşünüyorum. | -,804 | 2,841 |
| | Birlikte çalıştığım insanları seviyorum. | -,800 | |
| | İşyerinde çok fazla çatışma ve kavga var. | -,742 | |
| | İş arkadaşlarımla birlikte çalışmaktan zevk alıyorum. | -,733 | |
| Toplam Varyansı Açıklama Oranı | | | 67,775 |
| Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği | | | 0,794 |
| Barlett Küresellik Testi Ki Kare | | | 6448,212 |
| Serbestlik Derecesi | | | 496 |
| p Değeri | | | 0,001 |

Tablo 4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları

| Faktör Adı | Soru İfadesi | Faktör Ağırlıkları | Faktörün Açıklayıcılığı (%) |
|--------------------------------------|--|--------------------|-----------------------------|
| Duygusal Bağlılık | Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim. | ,752 | 21,916 |
| | Bu işletmenin benim için çok büyük bir anlamı vardır. | ,729 | |
| | Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum. | ,719 | |
| | Çalıştığım işletmede kendimi "ailenin bir parçası gibi" hissetmiyorum. | ,681 | |
| | Bu işletmeye kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. | ,669 | |
| | Dışarıda insanlarla çalıştığım iş yerimi tartışmaktan zevk alıyorum. | ,608 | |
| | Bu işletmeye çok güçlü bir bağlılık hissetmiyorum. | ,601 | |
| | Bu işletmeye kolayca uyum sağladığım gibi başka bir işletmeye de uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum. | ,315 | |
| Normatif Bağlılık | Avantajım olsa bile, iş yerimden şimdi ayrılmanın doğru olmadığını düşünmüyorum. | ,904 | 18,905 |
| | İş yerimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim. | ,898 | |
| | Bu işletme sadakatimi hak ediyor. | ,871 | |
| | Mevcut yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum. | ,859 | |
| Devam Bağlılığı | Şu anda iş yerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu. | ,845 | 16,429 |
| | İş yerimden şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla aksamalar yaşanacak. | ,821 | |
| | Şu an iş yerimden ayrılmak benim için çok masraflı olmazdı. | ,801 | |
| | İşimden başka bir yer ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceğinden korkmuyorum. | ,783 | |
| Toplam Varyansı Açıklama Oranı | | 57,25 | |
| Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği | | 0,818 | |
| Barlett Küresellik Testi Ki Kare | | 3087,31 | |
| Serbestlik Derecesi | | 120 | |
| p Değeri | | 0,001 | |

Tablo 4.2 ve 4.3’de ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizleri sonucunda KMO değerleri sırasıyla iş tatmini için 0,794, örgütsel bağlılık için 0,818 bulunmuştur. Ölçeklerin toplam varyansı açıklama oranlarının iş tatmini boyutunda %68, örgütsel bağlılık boyutunda ise %57 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre $p=0,05$ önem düzeyinde, ölçeklere ilişkin tüm değerlerin geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve veri setinin yapılacak istatistiksel analizlerde kullanılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 207). Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Güvenilirlik analizi sonuçları

| Ölçekler | Güvenilirlik |
|------------------------------------|--------------|
| Örgütsel Bağlılık | ,703 |
| Duygusal Bağlılık | ,790 |
| Normatif Bağlılık | ,907 |
| Devam Bağlılığı | ,828 |
| İş Tatmini | ,674 |
| Ücret Memnuniyeti | ,898 |
| Terfi Memnuniyeti | ,749 |
| Yönetici Memnuniyeti | ,822 |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | ,744 |
| Ödül Memnuniyeti | ,810 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | ,866 |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | ,831 |
| Kişisel Memnuniyet | ,718 |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | ,719 |
| İşgören performansı | ,827 |

Tablo 4.4’de ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,674-0,907 arasında olduğundan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2017: 405). Alfa değerleri için 0,00 ile 0,40 arasında ölçeklerin güvenli olmadığı, 0,40 ile 0,60 arasında ölçeklerin güvenilirliğinin düşük olduğu, 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu ve son olarak 0,80 ile 1,00 arasında ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları kabul edilmiştir (Karagöz, 2017: 26).

4.3 Normal Dağılım Testi

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansına ait anket verilerinin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan normal dağılım testi tablosu Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5 Normal dağılım testi tablosu

| Ölçekler | Basıklık | Çarpıklık |
|------------------------------------|----------|-----------|
| Duygusal Bağlılık | -,469 | ,094 |
| Normatif Bağlılık | -,102 | -1,169 |
| Devam Bağlılığı | -,686 | -,393 |
| Ücret Memnuniyeti | -,889 | -,099 |
| Terfi Memnuniyeti | -,356 | -,132 |
| Yönetici Memnuniyeti | -,556 | -,735 |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | -,918 | ,453 |
| Ödül Memnuniyeti | -,624 | ,182 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | ,067 | -1,176 |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | -,956 | ,663 |
| Kişisel Memnuniyet | -,484 | -,068 |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | ,257 | -,385 |
| İşgören Performansı | -,633 | ,565 |

Tablo 4.5 Normal dağılım tablosu incelendiğinde nicel bir araştırmada, parametrik testlerin yapılabilmesi için dağılımın normal dağılması gerekmektedir. (George ve Mallery, 2003; Gravetter ve Wallnau, 2013)’a göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen değerler -2 ile +2 arasında olduğundan verilerin normal dağıldığını kabul etmektedirler. Bu durumda araştırmada ele alınan değişkenlerin bu varsayımı sağladığı ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.

4.4 Korelasyon Testi

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının kendi alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik korelasyon testleri yapılmıştır.

4.4.1 Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

İş tatmini, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve işgören performansının değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.6'da hesaplanan tanımlayıcı istatistikler tablosunda verilmiştir.

Tablo 4.6 Tanımlayıcı istatistik tablosu

| Değişkenler | Ort. | SS |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Ücret Memnuniyeti | 3,59 | 1,00 |
| Terfi Memnuniyeti | 3,03 | 0,85 |
| Yönetici Memnuniyeti | 3,60 | 0,95 |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | 3,80 | 0,90 |
| Ödül Memnuniyeti | 3,78 | 0,86 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | 2,86 | 1,14 |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | 3,83 | 0,87 |
| Kişisel Memnuniyet | 3,93 | 0,77 |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | 2,67 | 0,86 |
| Genel İş Tatmini | 3,45 | 0,33 |
| Duygusal Bağlılık | 3,76 | 0,68 |
| Normatif Bağlılık | 2,95 | 1,14 |
| Devam Bağlılığı | 3,65 | 0,95 |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 3,45 | 0,54 |
| Genel İşgören Performansı | 4,01 | 0,69 |

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.6 tanımlayıcı istatistik tablosunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının değişkenlerine yönelik genel ortalama değerleri verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalamanın (4,01) genel iş performansında, en düşük ortalamanın (3,45) ile genel iş tatmini ve genel örgütsel bağlılık ölçeklerinde görülmüştür. Her bir ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama değerleri bakımından incelendiğinde iş tatmininde en yüksek ortalama (3,93) kişisel memnuniyet sahip olurken en düşük ortalama (2,67) ile iletişim ve haberleşme memnuniyeti olmuştur. Örgütsel bağlılıkta ise en yüksek ortalama (3,76) ile duygusal bağlılık en düşük ortalamaya ise (2,95) ile normatif bağlılık sahiptir.

4.4.2 İş Tatmini Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

İş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyonu tablosu Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7 İş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

| Değişkenler | | Duygusal Bağlılık | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|------------------------------------|---|-------------------|-------------------|-----------------|
| Ücret Memnuniyeti | r | -,015 | ,503 | ,017 |
| | p | ,732 | ,001 ** | ,705 |
| Terfi Memnuniyeti | r | ,288 | ,034 | -,026 |
| | p | ,001 ** | ,447 | ,563 |
| Yönetici Memnuniyeti | r | ,010 | -,061 | -,034 |
| | p | ,828 | ,173 | ,449 |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | r | ,021 | ,012 | ,677 |
| | p | ,640 | ,797 | ,001 ** |
| Ödül Memnuniyeti | r | -,023 | ,000 | ,054 |
| | p | ,612 | ,994 | ,232 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | r | ,030 | ,178 | ,432 |
| | p | ,508 | ,001 ** | ,001 ** |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | r | ,017 | ,366 | ,072 |
| | p | ,701 | ,001 ** | ,108 |
| Kişisel Memnuniyeti | r | ,531 | -,028 | -,069 |
| | p | ,001 ** | ,534 | ,125 |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | r | -,287 | ,051 | ,076 |
| | p | ,001 ** | ,253 | ,088 |

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi tekniği, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek, eğer ilişki var ise bu ilişkinin yönünü (negatif ya da pozitif) ve düzeyini (düşük, orta, yüksek) belirlemek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir (Seçer, 2015). Araştırmada kullanılan değişkenler arasında Pearson Korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değerler alarak ilişkinin yönünü belirler. Katsayı -1 ise negatif yönlü tam bir ilişki, +1 ise pozitif yönlü tam ilişki var demektir. Şayet katsayı 0 ise iki değişken arasında ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Katsayı mutlak değerce +1’e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar, sıfıra yaklaştıkça ilişkinin gücü azalır. Korelasyon katsayısı (r) mutlak değer olarak ifade edilir ve 0,70 ile 1,00 arasında “yüksek”; 0,70 ile 0,30 arasında “orta” 0,30’un altında ise iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2018: 31-34).

Tablo 4.7’de iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde $p=0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ücret memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında (0,503), sosyal haklar memnuniyeti ile satın alma niyeti arasında (0,677), kişisel memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında (0,531) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Terfi memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında (0,288), işletme politikası memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında (0,178), devam bağlılığı arasında (0,432), iş arkadaşı memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında (0,366) pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu, iletişim ve haberleşme memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında (-287) negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. Bu durumda H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.4.3 İş Tatmini Boyutları ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

İş tatmini boyutları ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyonu tablosu Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8 İş tatmini boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon analizi sonuçları

| Değişkenler | | İşgören Performansı |
|--------------------------------|---|---------------------|
| Ücret Memnuniyeti | r | ,044 |
| | p | ,331 |
| Terfi Memnuniyeti | r | -,016 |
| | p | ,727 |
| Yönetici Memnuniyeti | r | -,037 |
| | p | ,412 |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | r | -,003 |
| | p | ,944 |
| Ödül Memnuniyeti | r | -,027 |
| | p | ,544 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | r | ,055 |
| | p | ,220 |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | r | ,063 |
| | p | ,162 |
| Kişisel Memnuniyeti | r | ,535 |
| | p | ,001 ** |
| İletişim ve Hab. Mem. | r | -,203 |
| | p | ,001 ** |

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.8’de verilen iş tatmini boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde $p=0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Kişisel memnuniyet ile işgören performansı arasında (0,535) orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim ve haberleşme memnuniyeti ile işgören performansı arasında (-0,203) zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında iş tatmininin değişkenlerinden ücret memnuniyeti, terfi memnuniyeti, yönetici memnuniyeti, sosyal haklar memnuniyeti, ödül memnuniyeti, işletme politikası memnuniyeti, iş arkadaşı memnuniyeti ile işgören performansı arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

4.4.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık boyutları ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyonu tablosu Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon analizi sonuçları

| Değişkenler | Duygusal Bağlılık | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| r | ,431 | -,050 | ,000 |
| İşgören Performansı | | | |
| p | ,001 ** | ,260 | ,997 |

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.9’da verilen örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, duygusal bağlılık ile $p=0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında (0,431) orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Araştırmada normatif ve devam bağlılığı ile işgören performansı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

4.5 Regresyon Testi

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının kendi alt boyutları arasındaki değişkenlerin karşılıklı etkileşimlerin belirlenmesine yönelik çoklu regreasyon testleri yapılmıştır.

4.5.1 İş Tatmininin İşgören Performansı Üzerine Etkisi

İşgörenlerin iş tatmininin alt boyutlarına ait değişkenlerin işgören performansına etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 4.10'da yardımcı ile özetlenmiştir.

Tablo 4.10 İş tatmininin işgören performansı üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

| Bağımlı Değişken | | İşgören Performansı | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|---------------------|---------------------|---------------|----------------|---------------------|--------|-------------|----------|-------|
| Bağımsız Değişkenler | Katsayılar | | Anlamlılık Derecesi | | R ² | Düz. R ² | F | p | Tolerans | VIF |
| | B | Beta | t | p | | | | | | |
| Sabit | 2,340 | | 7,827 | ,000 | | | | | | |
| Ücret Memnuniyeti | ,021 | ,030 | ,590 | ,555 | | | | ,527 | 1,896 | |
| Terfi Memnuniyeti | -,121 | -,148 | -3,805 | ,001** | | | | ,924 | 1,082 | |
| Yönetici Memnuniyeti | -,027 | -,038 | -,999 | ,318 | | | | ,989 | 1,011 | |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | ,010 | ,014 | ,332 | ,740 | | | | ,842 | 1,187 | |
| Ödül Memnuniyeti | -,006 | -,008 | -,202 | ,840 | ,316 | ,304 | 25,129 | ,001 | ,982 | 1,018 |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | ,015 | ,024 | ,587 | ,558 | | | | ,841 | 1,189 | |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | ,030 | ,037 | ,719 | ,472 | | | | ,524 | 1,907 | |
| Kişisel Memnuniyet | ,503 | ,558 | -,202 | ,001** | | | | ,845 | 1,184 | |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | -,035 | -,043 | -1,102 | ,271 | | | | ,900 | 1,111 | |

B = Standartlaştırılmamış katsayıları, Beta = Standartlaştırılmış katsayıları ifade etmektedir.

*p ≤ 0,05

Regresyon analizi bir bağımlı ve bir veya birden fazla bağımsız nicel değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek ya da incelemek için kullanılan çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan değişkenler için kullanılan bu analiz yöntemi sonucunda matematiksel bir regresyon denklemi elde edilir ve yorumlamalar bu denkleme göre yapılır. Eğer araştırmada tek bir değişken kullanılıyorsa tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak tarif edilmektedir. (Kalaycı, 2008: 199).

Yapılan regresyon analizinde iş tatmininin ait alt boyutları bağımsız, işgören performansı boyutu ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 4.10 incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde F testi sonuçlarına bakıldığında F istatistiği 25,129 ve p değeri 0,001 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu, bağımsız değişkenler terfi memnuniyeti ve kişisel memnuniyet faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmekte ve katsayıları istatistiki olarak anlamlıdır. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani iş tatmini faktörleri işgören performansını %31,6 ($R^2=0,316$) seviyesinde açıklamaktadır. Buna göre iş tatminini faktörlerinin işgören performansı üzerinde zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu, terfi memnuniyeti faktöründeki bir birimlik artış işgören performansını -0,148 birim azaltırken, kişisel memnuniyet faktöründeki bir birimlik artış işgören performansını 0,558 birim arttırmaktadır. Ücret memnuniyeti, yönetici memnuniyeti, sosyal haklar memnuniyeti, ödül memnuniyeti, işletme politikası memnuniyeti, iş arkadaşı memnuniyeti, iletişim ve haberleşme memnuniyeti boyutlarının ise işgören performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Böylece kişisel memnuniyet faktörünün işgören performansı üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Kurulan modellerde çoklu bağlantının olması yanlış değerlendirmeler yapılmasına neden olabilmektedir. Çoklu doğrusal bağıntı olup olmadığı VIF ve tolerans değerlerine bakılarak kontrol edilebilmektedir. Sonuç olarak, tablodaki VIF ve tolerans değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlere ait VIF değerlerinin 10'dan küçük olması nedeniyle modelde çoklu bağlantı probleminin olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda H_4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.5.2 Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi

Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11 Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

| Bağımlı Değişken | | İşgören Performansı | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|---------------------|---------------------|--------------|----------------|---------------------|--------|-------------|----------|-------|
| Bağımsız Değişkenler | Katsayılar | | Anlamlılık Derecesi | | R ² | Düz. R ² | F | p | Tolerans | VIF |
| | B | Beta | t | P | | | | | | |
| Sabit | 2,382 | | 11,441 | ,000 | | | | | | |
| Duygusal Bağlılık | ,441 | ,430 | 10,591 | ,001* | ,187 | 0,182 | 37,912 | ,001 | ,996 | 1,004 |
| Normatif Bağlılık | -,015 | -,024 | -,588 | ,557 | | | | | ,995 | 1,005 |
| Devam Bağlılığı | ,003 | ,004 | ,109 | ,913 | | | | | ,998 | 1,002 |

B = Standartlaştırılmamış katsayıları, Beta = Standartlaştırılmış katsayıları ifade etmektedir.
*p ≤ 0,05

Tablo 4.11’de % 5 anlamlılık düzeyinde F testi sonuçlarına bakıldığında F istatistiği 37,912 ve p değeri 0,001 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu, bağımsız değişkenlerden duygusal bağlılık faktörünün p değerinin 0,05’ten küçük olduğundan katsayıları istatistik olarak anlamlıdır. R² değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani örgütsel bağlılık faktörleri işgören performansını %18,7 R²=0,187 seviyesinde açıklamaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık faktörlerinin işgören performansı üzerinde zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık faktöründeki bir birimlik artışın işgören performansını (0,430) birim arttırdığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının ise işgören performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Böylece duygusal bağlılık faktörünün işgören performansı üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Kurulan modellerde çoklu bağlantının olması yanlış değerlendirmeler yapılmasına neden olabilmektedir. Çoklu doğrusal bağıntı olup olmadığı VIF ve tolerans değerlerine bakılarak kontrol edilebilmektedir. Buna göre tablodaki VIF ve tolerans değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan küçük olması nedeniyle modelde çoklu bağlantı probleminin olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda H₅ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.6 T-Testi

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının kendi alt boyutları arasındaki anlamlılık düzeylerinin işletme yapısına göre karşılaştırması için t-testleri yapılmıştır.

4.6.1 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansının Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletme Karşılaştırması

İş Tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının yerli ve yabancı sermayeli işletme karşılaştırmasının yapıldığı grup istatistikleri ve t-testi sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12 Grup istatistikleri ve t-testi sonuçları

| Faktörler | | N | Ort. | SS | T | Sd | p | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|---|-----------------|-----|-------------|------|-------|--------|--------------------------|-------------------|-----|-------------|------|----------------------------|-----------------|-----|------|------|-------|--------|--------------------------|
| Duygusal Bağlılık | Yerli Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,71 | -5,95 | 484,54 | ,001 ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,93 | 0,60 | | | | Normatif Bağlılık | Yerli Sermayeli | 250 | 3,02 | 1,05 | 1,34 | 485,88 | 0,181 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,89 | 1,23 | Devam Bağlılığı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,66 | 0,87 | 0,33 | 487,16 | 0,741 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,63 | 1,01 | Ücret Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,57 | 0,96 | -0,32 | 498,00 | 0,747 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,60 | 1,05 | Terfi Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,06 | 0,84 | 0,78 | 498,00 | 0,438 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,00 | 0,85 | Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** |
| Normatif Bağlılık | Yerli Sermayeli | 250 | 3,02 | 1,05 | 1,34 | 485,88 | 0,181 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,89 | 1,23 | | | | Devam Bağlılığı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,66 | 0,87 | 0,33 | 487,16 | 0,741 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,63 | 1,01 | Ücret Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,57 | 0,96 | -0,32 | 498,00 | 0,747 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,60 | 1,05 | Terfi Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,06 | 0,84 | 0,78 | 498,00 | 0,438 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,00 | 0,85 | Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | |
| Devam Bağlılığı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,66 | 0,87 | 0,33 | 487,16 | 0,741 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,63 | 1,01 | | | | Ücret Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,57 | 0,96 | -0,32 | 498,00 | 0,747 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,60 | 1,05 | Terfi Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,06 | 0,84 | 0,78 | 498,00 | 0,438 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,00 | 0,85 | Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ücret Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,57 | 0,96 | -0,32 | 498,00 | 0,747 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,60 | 1,05 | | | | Terfi Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,06 | 0,84 | 0,78 | 498,00 | 0,438 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,00 | 0,85 | Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Terfi Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,06 | 0,84 | 0,78 | 498,00 | 0,438 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,00 | 0,85 | | | | Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Yönetici Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,61 | 0,92 | 0,38 | 495,94 | 0,708 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,58 | 0,98 | | | | Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sosyal Haklar Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,81 | 0,81 | 0,28 | 479,37 | 0,778 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,79 | 0,98 | | | | Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ödül Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,84 | 0,88 | 1,56 | 498,00 | 0,121 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,72 | 0,85 | | | | İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| İşletme Politikası Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,91 | 1,09 | 0,93 | 494,27 | 0,352 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,81 | 1,18 | | | | İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| İş Arkadaşı Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,79 | -0,67 | 484,58 | 0,504 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 3,85 | 0,94 | | | | Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kişisel Memnuniyet | Yerli Sermayeli | 250 | 3,74 | 0,74 | -5,90 | 497,00 | ,001 ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,13 | 0,76 | | | | İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| İletişim ve Haberleşme Memnuniyeti | Yerli Sermayeli | 250 | 2,90 | 0,92 | 6,37 | 475,97 | ,001 ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 2,43 | 0,74 | | | | İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| İşgören Performansı | Yerli Sermayeli | 250 | 3,80 | 0,70 | -7,04 | 498,00 | ,001 ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Yabancı Sermayeli | 250 | 4,22 | 0,63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 4.12’de t-testi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği faktörlerinden duygusal bağlılık faktörünün p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği, normatif bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerinin p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Grup ortalamalarına göre yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre duygusal bağlılık faktörüne yönelik algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda **H₆** hipotezi duygusal bağlılık faktörüne göre kabul edilmiş, normatif bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerine göre reddedilmiştir.

Analiz sonucunda iş tatmini ölçeği faktörlerinden kişisel memnuniyet ile iletişim ve haberleşme memnuniyeti faktörlerinin p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Ücret memnuniyeti, terfi memnuniyeti, yönetici memnuniyeti, sosyal haklar memnuniyeti, ödül memnuniyeti, işletme politikası memnuniyeti ve iş arkadaşı memnuniyeti faktörlerinin p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Grup ortalamalarına göre yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre kişisel memnuniyet faktörüne yönelik algısının daha yüksek olduğu, iletişim ve haberleşme memnuniyeti faktöründe ise yerli işletme çalışanlarının yabancı sermayeli işletme çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu durumda **H₇** hipotezi kişisel memnuniyet, iletişim memnuniyeti ve haberleşme memnuniyeti faktörlerine göre kabul edilmiştir. Ücret memnuniyeti, terfi memnuniyeti, yönetici memnuniyeti, sosyal haklar memnuniyeti, ödül memnuniyeti, işletme politikası memnuniyeti ve iş arkadaşı memnuniyeti faktörlerine göre reddedilmiştir.

Tablo 4.12’de t-testi sonucunda işgören performansının p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Grup ortalamalarına göre yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli işletme çalışanlarına göre işgören performansına yönelik algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda **H₈** hipotezi kabul edilmiştir.

4.7 Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Araştırma hipotezlerine ilişkin özet sunum Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13 Araştırmanın hipotez sonuçları

| Hipotezler | Sonuç |
|--|--------------|
| H1: Örgütsel bağlılık boyutları ile iş tatmini boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kısmen Kabul |
| H2: İş tatmini boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kısmen Kabul |
| H3: Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kısmen Kabul |
| H4: İş tatmini boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | Kısmen Kabul |
| H5: Örgütsel bağlılık boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | Kısmen Kabul |
| H6: İş tatmini boyutları yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir. | Kısmen Kabul |
| H7: Örgütsel bağlılık boyutları yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir. | Kısmen Kabul |
| H8: İşgören performansı yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermektedir. | Kabul |

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında işletmelerin istedikleri hedeflere kısa sürede ulaşabilmesi için örgütsel verimliliği ve etkinliğini geliştirmesi ve bu sayede yüksek kazanç sağlayarak rekabet etme gücünü arttırmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler gelişmiş teknoloji kullanımının yanı sıra, aynı zamanda üretim faktörleri arasında yer alan insan kaynaklarının önemini anlamaya başlamışlardır. Bu açıdan günümüzün en önemli sermayesi olan insan kaynağının gelişimine yönelik araştırmalar önem kazanmaya başlamış, böylelikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı kavramlarına ilişkin farklı sektörlerle yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma evreni olarak ülkemiz ekonomisinin önemli sektörlerinden biri olan orman ürünleri endüstrisinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli işletmeler oluşturmuştur. Araştırma kapsamında konuyla ilgili ölçekler belirlenmiş elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının literatürle uyumluluk göstermesi çalışmanın tutarlılığı açısından önem arz etmektedir.

İlk olarak yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri incelenmiştir. Araştırmada işgörenlerin cinsiyet değişkeni incelendiğinde her iki işletmede cinsiyet dağılım oranlarının aynı olduğu ve büyük çoğunluğunun % 95'nin erkek, % 5'nin ise bayan olduğu görülmüştür. Bu durumun işletmelerde yapılan işin emek yoğun ve tam zamanlı çalışma şekli olup olmama ya da faaliyetin niteliğine göre erkek çalışanın fazla olması işletme verimliliği açısından tercih edilen bir durum olarak açıklanabilir. Çalışma kapsamında işgörenlerin medeni hal faktörü incelendiğinde işletmelerin benzer oranlarda olduğu ve büyük bir kısmının yaklaşık % 80'nin evli, % 20'sinin ise bekar olduğu anlaşılmıştır. Her iki işletmede çalışan işgörenlerin büyük bir kısmının evli olması, mevcut düzenlerini bozmak istememeleri ve değişikliği büyük bir risk olarak görmeleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar işgörelere göre yapılan araştırmaların sonuçları da dikkate alındığında daha fazla olacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışanların medeni hali iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkisi açısından önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada işgörenlerin yaş aralıkları incelendiğinde işletmelere göre en yüksek oranın aynı (32-37) yaş aralığında oldukları saptanmıştır. Bu yaş aralığına göre her iki işletmede çalışan işgörenler genç ve orta yaş grubunda sayılmaktadır. Bu yaş gruplarındaki işgörenlerin iş tecrübesi ve deneyim bakımından kendilerini yeterli görmesi işletme ve yöneticiler açısından avantajlı bir durum olarak görülse de örgütsel bağlılık duygusu açısından dikkat edilmesi gereken bir durum olabilir. Araştırmada katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde işgörenlerin yarısına yakınının (% 55) Lise ve dengi okullardan mezun oldukları görülmüştür. Konuyla ilgili literatür incelemelerinde eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin eğitim düzeyi yüksek olan işgörelere göre iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında ters ilişki olduğu söylenebilir. Son olarak işgörenlerin işletmelerinde çalışma süreleri göz önüne alındığında her iki işletmenin yarısından fazlasının (% 65) 5-10 ve 10-15 yıl ve üzerinde iş hayatlarının en verimli dönemindeki işgörelere sahip oldukları görülmüştür. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin çalışma süresi arttıkça özellikle duygusal bağlılık düzeylerinin azaldığı ve işten ayrılma eğilimine sahip oldukları görülmüştür. İşgörenlerin bu eğilimlere yönelmemesi için kariyer, ücret, yönetim ve yönetici ilişkileri ile örgütsel olarak desteklenmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi öncesinde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO değerlerinin iş tatmini (0,794), örgütsel bağlılık (0,818) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre $p=0,05$ önem düzeyinde ölçeklerin geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve veri setinin yapılacak analizlere uygun olduğu belirlenmiştir (Çokluk, vd., 2012). Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerlerinin 0,674-0,907 arasında olduğu ve bu değerlere göre ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2017). Yapılan analizler neticesinde ölçeklerin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğini gösterdiği görülmüştür. Sonrasında ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde verilerin (George ve Mallery, 2003; Gravetter ve Wallnau, 2013)'a göre -2.0 ve +2.0 istenen değerler arasında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği ve çalışmada parametrik testlerin uygulanabileceği anlaşılmıştır.

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansının alt boyutlarındaki değişkenlere yönelik yapılan tanımlayıcı istatistik analizi ile her bir değişken genel ortalama değerleri bakımından incelenmiştir. Buna göre işgören performansının (4,01) ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın genel ortalama değerlerinden daha yüksek düzeyli olduğu görülmüştür. İş tatmininin alt boyutlarının genel ortalama değerleri kendi içinde incelendiğinde en yüksek düzeyli ortalamanın (3,93) ile orta düzeyde kişisel memnuniyet olduğu görülürken en düşük ortalamanın ise (2,67) ile düşük düzeyde iletişim ve haberleşme memnuniyeti olduğu görülmüştür. Son olarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarının genel ortalama değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın (3,76) ile orta düzeyli duygusal bağlılık, en düşük ortalamanın ise (2,95) ile düşük düzeyli normatif bağlılık da olduğu tespit edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık düzeyinin diğer boyutlardan yüksek olması ve çalışanların bağlı oldukları örgütlerinde mutlu olmaları ve bir gelecek düşünceleri bakımından olumlu bir gelişmedir.

Araştırmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin katsayılarını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında $p=0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre ücret memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında, sosyal haklar memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında, kişisel memnuniyet ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulguların (Şahin, 2007; Dalgın, 2008; Aşan ve Özyer, 2008; Karahan, 2009; Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013; Çelen, vd., 2013; Mamaedov, 2013; Urhan, 2014; Fu Deshpande, 2014; Ahmad, vd., 2014; Rençber, 2014; Hoş ve Oksay, 2015; Tarıgan ve Ariani, 2015; Dinc, 2017; Indarti, vd., 2017; Karakoç, 2018; Erdoğan, 2019; Varışlı, 2019)'un yapmış oldukları çalışmalar ile örtüştüğü görülmüştür. Araştırmanın devamında terfi memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında, işletme politikası memnuniyeti ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında, iş arkadaşı memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki, iletişim ve haberleşme memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçların (Tekingündüz, 2012; Top, vd., 2015; Chordiya, vd., 2017; Yousef, 2017; Sönmez, 2017; Aksoy, vd., 2018)'nin yapmış oldukları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermiştir.

Çalışmada iş tatminin alt boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iş tatmini ile işgören performansı arasında $p=0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna göre, kişisel memnuniyet ile işgören performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki görülürken, iletişim ve haberleşme memnuniyeti ile işgören performansı arasında ise zayıf düzeyde negatif yönlü ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumun nedeni olarak işgörenlerin kişisel memnuniyet artışına göre bağlılık ve performans duygularının artış göstermesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle örgütlerin yoğun rekabet ortamında rakiplerinden bir adım önde olabilmesi için insan kaynaklarının üzerinde durması gereken konulardan biride, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik kişisel memnuniyet ve motivasyon sürekliliğine önem verilerek iş tatminleri arttırılmalıdır. Aksi halde performans ve motivasyonlarında gerileme oluşacak ve zamanla da işe olan bağlılıklarında azalma ve işgören devrinde artış görülecektir. Araştırmada işgörenlerin iletişim ve haberleşme memnuniyeti hedeflerine istenilen düzeyde ulaşamadığı görülmüştür. Bu sonuç işgörenlerin birbirlerini anlamaları ve yöneticileri ile iletişim kurarak kendilerinin önemsenildiğini bilmeleri yönündeki iletişimlerinin yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Bu nedenle işgörenlerin sözlü ve yazılı etkili iletişim ve geri bildirim becerilerinin geliştirilmesine yönelik gerekli eğitimlerin alınması ve örgütleri tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Elde edilen bulgularla (Odabaş, 2004; Hira ve Waqas, 2012; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Ahmad, vd., 2014; Yılmaz, 2015; Nergiz ve Yılmaz, 2016; Varışlı, 2019; Yakupoğlu, 2019; Kayabaşı, 2019)'nın yaptıkları çalışmalarından elde edilen sonuçlarla örtüştüğü anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki korelasyon analizinde katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında $p=0,05$ düzeyinde orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki görülürken, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile işgören performansı arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Çalışmadan elde edilen bulguların (Kalleberg ve Marsden, 1995; Park, vd., 2007; Uygur, 2007; Özutku, 2008; Meyer ve Allen, 1991; Golden ve Veiga, 2008; Gül, vd., 2008; Rod, vd., 2010; Samad, 2011; Turnalı, 2013; Öneği, 2014; Bakırcı, 2016; Akdemir ve Çalış Duman; 2016; Zefeiti ve Mohamad, 2017; Uludağ, 2018; Çankır, 2019)'ın yapmış oldukları çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmada, korelasyon testi sonucunda elde edilen bulguları desteklemek ve çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin doğruluğunu ve ne ölçüde desteklendiğini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde iş tatmininin alt boyutlarının işgören performansı üzerinde zayıf düzeyde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, terfi memnuniyeti faktöründeki bir birimlik artış işgören performansını (-0,148) birim azaltırken, kişisel memnuniyet faktöründeki bir birimlik artış işgören performansını (0,558) birim arttırdığı görülmüştür. Ücret memnuniyeti, yönetici memnuniyeti, sosyal haklar memnuniyeti, ödül memnuniyeti, işletme politikası memnuniyeti, iş arkadaşı memnuniyeti, iletişim ve haberleşme memnuniyeti boyutlarının ise işgören performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak işgörenlerin örgütlerinden kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmemesi, örgüt içi kayırmalar, yönetici ve işgören ücretlerinde görülen farklılıklar, ödül, ücret ve terfilerdeki gecikmeler vardiyalı çalışma sisteminin getirdiği güçlüklerden kaynaklandığı düşünülebilir. Konu hakkında yapılan literatür çalışmalarına ait sonuçların (Odabaş, 2004; Iqbal, vd., 2012; Fu ve Deshpande, 2014; Inuwa, 2016; Karakoç, 2018)'un çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır.

Regresyon analizinde örgütsel bağlılık faktörlerinin işgören performansı üzerinde düşük seviyede bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık faktöründeki bir birimlik artışın işgören performansını (0,430) birim arttırdığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının ise işgören performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Böylece duygusal bağlılık faktörünün işgören performansı üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni olarak işgörenlerin hizmet sürelerindeki farklılıklar, adil ücret ve kariyer gelişimlerine yönelik pozitif yönlü örgütsel yaklaşımlar olarak düşünülebilir. Çalışmadan elde edilen sonuçların (Khan, vd., 2010; Darolia vd., 2010; Suliman ve Kathairi, 2013; Ellinger vd., 2013; Fu ve Deshpande, 2014; Brown vd., 2015; Kanbur, 2015; Akdemir ve Çalış Duman, 2016; Koçak, 2017; Oyeniyi vd., 2017; Kim vd., 2018 ve Çankır, 2019)'ın çalışmalarıyla örtüştüğü görülmüştür. Bu değerlendirmelere göre örgütler çalışanlarından daha iyi performans elde edebilmek için işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarını daha etkin yönetmesi ve bu bağlamda çalışanlar arası sürekli iletişim, olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması ve geleceklerine yönelik endişe ve kaygı veren nedenlerin giderilmesine önem verilmelidir.

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansı kavramlarının yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre karşılaştırmak için t-testinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık faktörünün $p=0,05$ anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği, normatif ve devam bağlılığı faktörünün $p=0,05$ anlamlılık değerinden büyük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmüştür. Grup ortalamalarına göre örgütsel bağlılık boyutları açısından yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre duygusal bağlılık faktörüne yönelik algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum işgörenlerin hizmet süresi ve yaş bakımından yabancı sermayeli işletmenin yerli sermayeli işletmeye göre örgütsel bağlılıklarını duygusal yönden yansıtacak daha fazla işgörene sahip olması ile açıklanabilir. Yapılan araştırmalarda işgörenin hizmet süresi ve yaşı arttıkça örgütlerine olan fayda ve katkılarının yanında bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir (Allen ve Meyer, 1993: 51; Weiss, 2002; Yavuz, 2008: 120; Tayfun, vd., 2010; Demir, 2012; Top, vd., 2015; Chordiya, vd., 2017; ; Yousef, 2017; Bozgöl, 2018: 38; Varışlı, 2019). Bu nedenle rekabet avantajını yitirmek istemeyen örgütlerin çalışanlarının duygusal bağlılıklarını çok iyi yönetip arttırmaları durumunda işgören performanslarını da arttırabilirler (Shore ve Martin, 1989; Akdemir ve Çalış Duman, 2016; Akgündüz ve Eryılmaz, 2018).

İş tatmini bakımından kişisel, iletişim ve haberleşme memnuniyeti faktörlerinin $p=0,05$ anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ücret, terfi, yönetici, sosyal haklar, ödül, işletme politikası ve iş arkadaşı memnuniyeti faktörlerinin $p=0,05$ anlamlılık değerinden büyük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına göre iş tatmini bakımından yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre kişisel memnuniyet faktörüne yönelik algısının daha yüksek olduğu, iletişim ve haberleşme memnuniyeti faktöründe ise yerli sermayeli işletme çalışanlarının yabancı sermayeli işletme çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Bu durumun nedeni olarak yabancı sermayeli işletmede çalışan işgörenlerin yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre hizmet süresi ve yaşa bağlı olarak iş tatmini düzeylerini arttıracak ücret, terfi kariyer vb. kişisel olanaklarının daha fazla olması şeklinde açıklanabilir.

Örgütlerde işgören hizmet süresi ve yaşın artmasına bağlı olarak yakın ilgi, ödül, ücret, terfi, statü, kariyer vb. faktörlerin artması işgörenin tatmin duygusu ve performansının artmasında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Öte yandan çalışanın yaşına bağlı olarak işgörenlerin tatmin düzeylerinde ve motivasyonlarında da artış görülmüştür. Bu faktörlerin gerçekleşme oranı arttıkça çalışan performansı ve motivasyonunda artış gözlenirken, aksi durumlarda ise istenmeyen performans ve motivasyon düşüşleri görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulguların (Organ, 1995: 345; Spector, 1997: 26; Aksel, 2003:123; Vecchio, 2006: 273-274; Kuzugil, 2012:131; Görgülüer, 2013: 73-176; Çerçi, 2013: 26-65; Akay, 2017: 38)'in çalışmalarıyla uyumlu olduğu gözlenmiştir. Buna göre emek-yoğun çalışılan işletmelerde iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkinin yönetilmesi yönünde örgütlerin daha duyarlı olması ve çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatminini yükseltecek ücret, terfi ve kariyer vb. konularda süreçlerin çok iyi takip edilmesi gerekmektedir.

İşgören performansının $p=0,05$ anlamlılık değerinden küçük olduğu için yerli ve yabancı sermayeli işletmeye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına göre yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre işgören performansına yönelik algısının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun başlıca nedeni olarak işgören ücretlerinin işletmelere göre farklılık göstermesi olarak düşünülebilir. Yabancı sermayeli işletmede örgütsel iş performansına dayalı ücret-prim sisteminin uygulanıyor olması işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin dolayısıyla işgören performansındaki etkisinin yerli sermayeli işletme çalışanlarına göre daha fazla olacağı anlamına gelmektedir. Buna göre işgören işinde ne kadar yüksek bir tatmin ve motivasyon duygusu yaşarsa işinde de okadar yüksek performans sergileyecektir. İşletmelerin daha verimli dolayısıyla rekabet güçlerini arttırması bakımından özellikle tam zamanlı çalışan birçok işletmenin performansa dayalı ücret sistemini tercih ettiği görülmüştür. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerinden yüksek bir iş tatmini ve etkin bir performans alabilmesi için en önemli faktörlerden birinin ücret olduğu ve bu yönde işletmelerin iyi bir ücret politikası uygulayarak çalışanlarını duygusal yönden desteklemeleri önemlidir. Çalışmadan elde edilen bulguların (Emmert ve Taher, 1992; Uyargil, 2013: 7; Akdemir ve Çalış Duman, 2016; Colquitt, vd., 2015: 46; Demiralp, 2018; Düzgün ve Marsap, 2018; Öztürk, 2019; Akdemir ve Çalış Duman, 2016; Dığın, 2018)'in çalışmaları ile benzerlik göstermiştir.

Son dönemlerde ülkemiz orman ürünleri endüstrisinde ağaç bazlı panel üretiminde faaliyet gösteren firmalar yapmış oldukları yatırım, teknoloji kullanımı ve markalaşma ile küresel ölçekte uluslararası pazarların önemli oyuncularını arasında yer almaya başlamışlardır. Aynı zamanda iç piyasa ve ihracata yönelik ciddi derecede katma değerli üretimlerle ülke ekonomisi ve istihdama olan katkıları bakımından üst düzey lokomotif işletmelerdir. Bu bağlamda yapılan araştırma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkileri yerli ve yabancı sermayeli işletme çalışanları üzerinde uygulanarak ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma konusuna yönelik benzer çalışmaların ülkemizde yetersiz oluşu ve çalışmanın ilk defa orman ürünleri sektöründe yapılmış olması ile literatüre ayrı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçların işletme yönetimi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde bir kaynak niteliği taşıması beklenmektedir. Bu amaçla yapılacak benzer çalışmalara ve örgüt yönetimlerine yardımcı olacağını düşündüğümüz bir takım önerilerimiz olup aşağıda belirtilmiştir. Buna göre;

- Günümüzün değişen rekabet koşullarında daha kaliteli ürün ve hizmet vermek isteyen işletmeler istihdam edecekleri insan kaynaklarını belirlemede işin özelliği ve niteliğine göre bireyin cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaş, vb. demografik özellikleri dikkate alınarak daha seçici davranılmalıdır. Aksi halde yaptıkları işten tatmin olmayan işgörenlerde zamanla işe gelmeme, işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performanslarına olumsuz etki eden faktörlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın en çok istenen sonucu olan örgütten ayrılmayı düşünmeyen, örgütün hedef ve değerleriyle örtüşen işgörenlerle çalışma yoluna gidilmelidir.
- İşletmelerin işgörenlerinden uzun süreli performans elde edebilmesi için işletmelerde liyakat ve örgütsel performansa dayalı daha adil ücret ve prim sistemlerinin uygulanması gerekmektedir. Bu sayede işgörenlerin bağlı olduğu örgütün kendisine imkanlar sağladığını düşünmesi örgütten olası ayrılma hislerini azaltıcı etkisi olması, örgütsel karar verme mekanizmalarına dahil edilerek fikir, görüş ve önerilerinin alınması sağlanmalıdır. Bu sayede sosyo-psikolojik yönden takdir görmeleri işgörenin motivasyonu, iş tatmini ve iş performansını arttırması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

- Değişen ekonomik koşullar ve zorlu rekabet ortamında işletmelerin hedeflenen performanslara ulaşabilmesi için teknoloji ve yenilikleri takip etmenin yanı sıra işgörenlerin bireysel gelişim ve başarıma güdülerinin güçlendirilmesi gerekir. Bu amaçla örgütler nitelikli iş gücü ve bu iş gücünü elde tutacak çağdaş ve yenilikçi insan kaynakları yönetim yaklaşımları ve stratejilerini uygulamalıdır. Aynı zamanda iş görenlerinin mesleki olarak bireysel ve örgütsel yönden gelişimlerini güçlendirecek daha güvenli ve sağlıklı iş ortamları sağlanmalıdır.
- İşletmeler müşterilerinden aldıkları negatif ya da pozitif geri bildirimler sayesinde üretimlerinde gerekli iyileştirme ve düzenlemeleri yapabilmektedir. Bu bağlamda örgüt yönetimlerinin çalışanları ile arasındaki ilişkilerde özellikle işgörenlerinin algısı, kariyer gelişimleri, bireysel ve örgütsel performansların artması bakımından geri bildirim kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içi geri bildirimlerin ne zaman ve ne şekilde verilmesi konusunda çok dikkatli davranılmalı ve etkin bir iletişim için gerekli olan geri bildirim eğitimlerinin alınması-verilmesi düşünülmelidir.
- Örgütler için yeni bir çalışanı işe almak ve eğitmek gibi büyük maddi kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt yönetimleri ve yöneticileri çalışanları ile iyi bir iletişim kurma yoluna giderek onlara hak ettikleri değeri vermeli, terfi ve geleceğe dair kariyer süreçlerinin belirlenmesinde daha adil ve objektif davranarak örgütsel güven ikliminin oluşması sağlanmalıdır. Bu durum karşılığında çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmesi örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırmaları bakımından son derece önemlidir.
- İşletmelerde kurumsal yapı ve işgörenlerin bağlılık derecesine göre işgören devri de değişiklik gösterebilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörelere sahip işletmelerde işgören devir oranı düşük olurken, tam tersi durumlarda ise işgören devir oranı yüksek olmaktadır. Çünkü işgören devir oranının yüksek olması işletmedeki işgören bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları örgütsel devamlılık ve nitelikli iş gücünün korunması ve devamlılığının sağlanması açısından işgören devri son derece önemlidir.

- Örgütsel iş gücünün daha etkin yönetilmesindeki asıl amacının işgören performanslarını anlık arttırmaktan ziyade sürdürülebilir, kalıcı ve daha etkin örgütsel performans artışı sağlamaktır. Bu nedenle örgüt yönetimi ve yöneticilerinin öncelikli olarak çalışanlarından kalıcı performans göstermeleri için bilgi, beceri, yetkinlik ve inisiyatif alma düzeylerinin geliştirilmesi, örgütle bütünleşmesi vb. performans iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekir. Aynı zamanda çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyecek örgütsel tutum ve davranışlardan vazgeçilmelidir.
- İşletmelerde işgörenlerin yaptıkları işle olan uyumluluklarının ne düzeyde olduğunu tespit etmek için performans değerlendirme yöntem ve analizlerinin yapılması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının artması ve minnet duygularının gelişmesi için işten uzaklaştırma ücret kesintisi yapma, servis, gıda vb. sosyal haklardan mahrum etmek yerine çeşitli organizasyon ve aktivitelerde bulunarak işgörenlerin psikolojik yalnızlıkları giderilmelidir. Böylelikle örgütlerin çalışanlarını memnun etmek ve elde tutmak için sergilemiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işgören performansı açısından son derece önemlidir.

Çalışma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde gelecekte ve bu bağlamda yapılacak çalışmalarda aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

- Bu çalışma bir ilde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli iki işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için başka bir örneklem yöntemiyle orman ürünleri sektörünün yoğun olduğu diğer bölgelerde benzer ya da farklı alanlarda çalışmalar yapılabilir. Yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların araştırmaya bağlı olarak desteklenmesi önemli bir boşluğun giderilmesi açısından önemli görülmüştür.
- Çalışmanın yapıldığı yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin yurt içi ve yurt dışı lokasyonlarında işgörenlerin sosyal ve demografik özelliklerinin benzer kavramlar üzerine etkilerini incelemeye yönelik yeni çalışmalar yapılabilir. Elde edilen sonuçlar hakkında karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılarak örgütlerdeki yönetim uygulamalarına farklı bakış açıları sunulabilir.

KAYNAKLAR

- Abosrra, A. Ö. (2017). *The effect of job involvement on organizational commitment*. [Master's Thesis]. Karabük University Social Sciences Institute Department of Business Administration, Karabük.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Pegem Yayıncılık.
- Adıgüzel, Z., Karadağ, M., ve Ünsal, Y. (2011). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi (BAED)*, 2(4), 49-74.
- Agho, A., Mueller, C., & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations* 46(4), 1007-1027.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K. & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. MPM Yayınları.
- Akbal, B. (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*. [Yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2016). Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Science* 5(46), 343-357.
- Akgündüz, Y. ve Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management* 68, 41-49.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, (4), 1-25.
- Akmaz, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışları iş tatmini üzerine tepkisi ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Aksoy, C., Şengül, H. İ. ve Yılmaz, Y. (2018) Turizm sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye'nin güneydoğu anadolu bölgesinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Aktaş, H. ve Gürkan, G. Ç. (2015). İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 139-154.
- Aktay, D. D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki yabancı diller birimleri yöneticilerinin yönetsel yeterlik düzeyi ile ingilizce öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması*. [Yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alıca, E. (2008). *İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Bir kamu bankası örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, (63), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 46-91.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altun, F. (2019). *İşyerinde sosyal hizmet uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Akdeniz Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* (79), 112-130.
- Argon, T., ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayınevi, s.5-280.
- Arı, G. S. (2003), Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 17-36.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing, (10th Edition). London.
- Arnold H.J. & Feldman, D.C. (1986) *Organizational behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Arsezen, O., Isil, P., Saltik, A., ve Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 207, 90-97.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Asan, Y., ve Erenler A. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Asegid, A., Belachew, T., & Yimam, E. (2014). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in Sidama zone public health facilities, South Ethiopia. *Nursing Research and Practice*.
- Aşan, Ö., ve Özyer, K. (2008) Duygusal bağlılık ve iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik bir ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 129-151.
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467), 31-51.
- Atilla, İ. (2010). *Türk medya sektöründe finansal performans ve toplam faktör verimliliği analizi*. Türkmen Kitapevi.
- Awamleh, N. A. H. K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 15(5) 65-74.
- Aydan, O. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.

- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayrancı, M. (2018). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar tarafından algısı: Tekirdağ tekstil sektöründe bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Gazi Kitapevi.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (7), 1-30.
- Bakırcı, B. (2016). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri*. [Yüksek lisans tezi] Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi, s.1-79.
- Baltaş, A. (2013). *Türk kültüründe yönetmek*. Remzi Kitapevi
- Barutcuğil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Barutcuğil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd Şti.
- Baş, İ.M., ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde verimlilik denetimi ölçme değerlendirme modelleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 435.
- Baş, M. (1999). *Şirket toplam performans yönetimi: Kimya sektöründe bir uygulama*. Kalite Kongresi Bildirisi, 20-23.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış (İnsanın üretim gücü)*. Feryal Matbaası, 424.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ekinoks Eğitim Basım Yayım.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bayraktaroğlu, G. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (133), 106-115.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational comitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005) The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*. 27(5), 645-663.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisi. *BEU Akademik İzdüşüm*, 2(3), 34-49.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayını.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Cilt 9). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blum, J. M., & Naylor, C. J. (1968). Industrial psychology: Teoretical and social foundation. *Hopper and Row Publish, New York*, pp.12-16.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde işbirliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 505-512.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

- Bozgül, N. (2018). *Stratejik çeviklik, iş özerkliği, örgütsel iletişim, örgüt güvenlik iklimi, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve sağlık sektöründe bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brando, I. F. et al. (2014). Satisfação no serviço público: Um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. *ReAD*, 77(1), 90-113.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Yayınları, 1-214.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311- 325.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (2000). *Human resource management*. (6th Edition). USA: McGraw Hill Inc
- Camcı, V. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Campbell, J. R. Dunnette, M. D. Lawler, E. E. & Weick, K. E. J. (1970). *Managerial behaviour*. Performance and Effectiveness (New York: McGraw-Hill).
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1(2) 687-732.
- Candan, B., & Çekmecelioglu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim Dergisi* 20(63), 41-58.
- Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Basım Yayım.
- Celep, C. (2000) *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık.

- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1), 509-538.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cengiz, A. A. (2002). *Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde Doktor ve Hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 4.
- Cengiz, S. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının iş gören performansı üzerindeki etkileri*. [Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. GYTE Yayınları.
- Ceylan, A. K. (2016). *İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi gıda sektörü örneği*. [Doktora tezi]. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chen, Z. X. & Francesco A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 465-489.
- Choo S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339-352.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study, *public administration*, 95(1), 178-195.
- Chow, I. H. S. (1994). An opinion survey of performance appraisal practices in Hong Kong and the people republic's of China, Asia Pacific. *Journal of Human Resources*, 32(3), 67-69.

- Cingöz, A. (2006). *Örgütsel küçülme stratejisi ve küçülen örgütlerde çalışan iş görenlerin örgüte bağlılıkları üzerine bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. (4th Edition). McGraw-Hill Publications, Irwin, pp.1-608.
- Cook, S. (2012). *The essential guide to employee engagement*. Better Business Performance Through Staff Satisfaction, Kogan Page.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization development and change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011) The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2),152-172.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayınları.
- Çakmak, B. (2016). Biçimsel örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6. GELİŞİM-UWE Ekim Özel Sayısı), 155-177.
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelen, Ö., Teke, A., ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 99-410.
- Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkisi: Gümrük Muhafaza Teşkilatı Örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Tarsus Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus.
- Çerçi, S. (2013). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayınları.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008) *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. Seçkin Yayınevi.
- Chet, R., Ryan, A., Schmeider, R., Parra, L., & Smith, P. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group and Organization Management* 23(4), 470-495.
- Çınar, Ö., ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2004) Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çubukçu K., & Tarakçıoğlu S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Çukur, Y. (2017). *Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: İstanbul itfaiyesi örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Daft, R. L. (2000). *Management*. (5th Edition). The Dryden Pres Harcourt College Publishers, Orlando.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik davranışlarının iş görenler tarafından algılanması ve iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine etkileri: Marmaris yöresindeki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Ortiz, D. C. (2010). *Organizational commitment & its antecedents: Empirical evidence from a developing country*. Southwest Decision Sciences Institute Conference, 1, 1-17.
- Davis, K. (1982). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*. (K. Tosun vd. Çev. 5. Baskı). İstanbul Üniversitesi Yayınları, 3028.
- Darolia, C. R., Kumari, P. & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78.
- De Cotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470
- Dehaghi, M.R., & Rouhani, A. (2014). Studying the relationship between the effective factors on employees performance in Iran's university and the students satisfaction with regards to employees performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 141, 903-908.
- Demiralp, M. (2018). *Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi: Görgül bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Demircioğlu, M. A. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisi üzerine bir araştırma; Katılım bankası örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Türkmen Kitapevi.
- Demir M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma, *Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 1-2.

- Demir, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak iş sağlığı ve güvenliği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 269-281.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki ve kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlerle yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Dessler, G. (1980). *Human behavior, improving performance at work*. Reston Publishing Company, Virginia.
- Dıgın, T. (2018). *Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dilek, B. İ. (2009). *Performans değerlendirme ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773-789.
- Dinc, M. S., Kuzey, C. & Steta, N. (2018). Nurses' job satisfaction as a mediator of the relationship between organizational commitment component sand job performance. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(2), 75-95.
- Diverrez, J. (1981). *Appreciation du personel, troisieme edition*. Paris: Entreprise moderne d'edition.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğar, N. (2016). Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1237-1247.

- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. [Tezsiz yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Downing, J.A. (2016). *Emotional intelligence, leadership style, and job satisfaction in contrasting workplace environments*. [Phd. Thesis]. Walden University.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, (20), 411-421.
- Durna, U., ve Eren, V. (2006). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duyan, E. C. (2008). *Çalışma yaşamında yoga: İş tatmini ve stres yönetiminde etkileri üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Duygulu, S. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Journal of Management & Economics*, 25(3), 787-810.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ Baş, A. B., & Wang, Yu-Lin. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research* 66(8), 1124-1133.
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (51), 157-174.
- Emmert, M.A., & Taher, W.A. (1992). Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement. *American Review of Public Administration*, 22(1), 3748.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarılı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 248.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetimde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 266.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. MİAD Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi, 1.
- Erdoğdu, B. F. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (10. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erickson, R. A. (2007). *Here today but what about tomorrow? Reducing the attrition of downsizing survivors by increasing their organizational commitment*. [Ph. D. Thesis]. Northwestern University.
- Erkuş, A., ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 213-242.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış bilimleri*. Beta yayınları.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri*. (15. Baskı). Beta Yayınları. s. 89-99.
- Ertuğrul, İ. (2004). Akademik performans değerlendirmede bulanık mantık yaklaşımı, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 155-159.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. Mc Graw Hill International Book Company, Auckland.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. (7. Baskı). Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Filiz, A. (2004). Performans değerlendirme ve yönetimi. *Sektrel Tanıtım Dergisi*, 9-13.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in A China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union; Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.
- Bayram, G. (2010). *rgtsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Tokat Valiliğinde uygulamalı bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1081-1101.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C. (2009). Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce İli rneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-11.
- Gençsoy, H. (2004). Kobi yöneticilerinin stres düzeyi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişki: Adana'daki kobilerde bir araştırma. [Yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *Using SPSS for windows step by step: A simple guide and reference* (4th Edition). London: Pearson Education.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson/Prentice Hall (5th Edition). New Jersey.
- Giray, M. D., ve şahin, D. N. (2012). Algılanan rgtsel yönetici ve çalışma arkadaşları desteği lçekleri: Geçerlik ve gvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Gksu, N., ve z, B. (2008). Etkin cret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda işgören algılamaları: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 419-436.
- Görgülüer, A. A. (2013). *rgtsel Adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Görür, D. (2018). *Tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alüminyum fabrikası örnek olay çalışması*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Gözen, E. D. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L.B. (2013). *Statistics for the behavioral sciences*. (9th Edition). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H., Oktay E., ve Gökçe H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *İletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Eğitim Kitapevi.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Günbatan, A. (2006). Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanlarda iş tatmini üzerine bir uygulama. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gür, D. (2006) *Özelleştirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası üzerine bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haigh, M. S., & Michel, M. (2006). *Organizational culture, identity, commitment, and citizenship behaviors: Antecedents, change over time, interrelationships, and potential of inoculation to bolster identity, commitment, and citizenship behaviors*. [Ph.D. Thesis]. University of Oklahoma.
- Hara, T., & Tesone, D. (2008). Analysis of Japanese hotel employees job satisfaction and its association with annual income and other socio-economic variables. *International Journal of Tourism Sciences* 8(1), 71-88
- Harpıtlı, Ş., (2014). *Job satisfaction and its relation with perceived workload: An application in a research institution*. A Thesis Submitted to The Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University, 1-185.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Heshizer, B. P., Martin, H. J., & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral science*, 27(4), 532-549.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402.
- Hira, A. & Waqas, I. (2012). A study of job satisfaction and it's impact on the performance in the banking industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York.
- Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hot, T. (2017). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Doğuş Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Iqbal, M. T., Latif, W. & Naseer, W. (2012). The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2), 523-530.

- Indarti, S., Fernandes, A. A. R. & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, (1), 90-103.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitapevi.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(1).
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (8. Baskı). Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Kalleberg, A. L. & Marsden V. P. (1995). Organizational commitment and job performance in the U.S. labor force. *Research in the Sociology of Work*, 5, 235-257.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Thompson Gale Publication (2th Edition). Detroit.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede motivasyon*. Kumsaati Yayınları
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, R. S. ve Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting*, 3 Prentice-Hall, (4th Edition) USA.
- Karaca, S. B. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Karagöz, Y.(2017). *SPSS ve Amos uygulamalı: Nicel-Nitel-Karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Nobel Yayıncılık.
- Karahan, Ü. A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (23), 421-432.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 9(33), 5692-5715.
- Karakoç, A. (2018) İş tatminin örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki etkisi: Sigorta acentesi çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1371-1388.
- Karakurt, A. (2009). *Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Türk havacılık sektöründe bir alan araştırması*. [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karaman, F., ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kartal, S. K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kavacık, M., Baltacı, F., ve Yıldız, A. (2013). Konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, N., ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri*. [Doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırılmalı bir araştırma: Gaziantep örneği*. [Doktora tezi]. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Kilis.
- Kılıks, İ. (2014). *İş sağlığı ve güvenliği*. (A. Tokol ve Y. Alper, Ed.). Sosyal Politika. Dora Yayıncılık. s. 239-269.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kırel, Ç. A. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kıyak, Z. (2014). İş tatmini (job Satisfaction). *Martı Dergisi*. [Çevrim-İçi: <http://www.martidergisi.com/is-tatmini-job-satisfaction>]. Erişim tarihi: 20.11.2014.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1997). A model of teamwork empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 131-167.

- Kim, B., Ishikawa H., Liu, L., Ohwa, M., Sawada, Y., Lim, H.Y., & Cheung, C. (2018). The effects of job autonomy and job satisfaction on burnout among careworkers in long-term care settings: Policy & practice implications for Japan and South Korea. *Educational Gerontology, 44*, 289-300.
- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H.C., Hewlin, P.F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations, 71*(10), 1319-1347.
- Kitapci, H. (2006). TKY’de karar almaya katılımın ve örgütsel bağlılığın kişisel performansa etkisi. *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, (39)*, 73-86.
- Klinsontorn, S. (2005). *The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances*. [Ph. D. Thesis]. Nova Southeastern University.
- Koçak, H. (2017). *İşletmelerde örgütsel bağlılık kavramı ve iş performansı üzerindeki etkileri*. [Yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, H., ve Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Turk, 10*(4), 1217-1241.
- Korsgaard, M., Audrey, S., David, M., & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal, 38*(1), 60-84.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 291-310.
- Köse, H., ve Özer, G. (2013). Profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansına etkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Business and Economics Research Journal, 4*(4), 87-102.
- Köse, O. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması. [Doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Krausert, A. (2009). *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*. (18th Edition). Berlin Heidelberg: Physica -Verlag. pp. 355.
- Kuzugüden, Ö. (2011). *Bilgi çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of The School of Business Administration Istanbul University*, 41(1), 129-141.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Lee, T. W., & Steers, R. M. (2017). *Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate*. In Performance Measurement And Theory. Routledge. pp. 75-93.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, Cary, L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017) Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago. 1297-1349.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*. 9, 191-204.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (10th Edition). McGraw-Hill Publishers, New York, 130-180.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach*, (12th Edition). Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Mahmudoğlu, A. (2007) *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mamedov, B. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mammadov, İ. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Marchiori, D., & Henkin, A. (2004). Organizational commitment of health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Martin, P., ve Nicholls, J. (1987). *Creating a committed work-force*. IPM, London.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCroskey, S. D. (2007). *The relationship between leadership practices and the three component model of organizational commitment: An empirical analysis*. [Ph. D. Thesis]. Capella University.
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employee job performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164-171.
- Mercan, M., (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık: Afyon örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyonkarhisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 72-378.
- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, California.
- Meyer, J., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). *Commitment in a changing world of work*, *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83-93.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. (4th Edition). Singapore, McGraw-Hill.
- Mohammed, F., & Eleswed, M., (2013), Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Morris, T., Lydka, H., & O'Creavy, F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies, *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Mosadeghrad, A.M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research* 21(4), 211-227.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21(3), 227-253.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14(3), 389-408.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mount, G. (2006). *The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction*. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (1st Edition). Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. Mahwah, NJ: Erlbaum. pp. 340.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior*. Pearson Education Limited (7th Edition). Essex.
- Nasarudin, P. (2001). *Job satisfaction and organization commitment among Malaysian workforce*. Paper Presented at the Proceeding of 5 Asian Academic of Management Conference, Klatang Pahang. pp. 270-276. Unpublished.
- Naveed, A., Nadeem, I., Komal, J., & Naqvi, H. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Pakistan*, 1(1), 84-92.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations. Realities & Challenges*, (5th Edition). Thomson, pp. 636.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016), Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior human behavior at work*. McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior management challenge*. The Dryden Pres. USA, p.464.
- Obeng, K. & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Odabaş, Z. (2004). *İş tatmini ve bireysel performans ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oh, S. S. & Lewis, G. B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158-167.
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde meslek tatmini ve iş stresi*. Ark Kitapları
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Management Review, 31(4),
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Hammer, W. C. (1982). *Organizational behavior*. Business Publications, Texas.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.

- Oyeniye Kamar, O., Adeyemi Mariam. A., & Olaoye Bosade, O. (2017). Organizational commitment and employee's job performance: Evidence from Nigerian Hospitality industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 5(3), 15-22.
- Oza, H. S. (2015). Does all dimensions of organizational commitment affect job satisfaction and job performance?(A case study of higher educational organisation). *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(9).
- Öneği, M. (2014). *Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatmini ve çalışma performansına etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E., ve Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler Bandırma ve Erdek örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4).
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 1-14.
- Özata, M. (2015). Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 155-166.
- Özaydın, M., ve Özdemir, M. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. Beta Yayıncılık.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; Performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi*. [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanigür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(16), 53-82.

- Özen, P. (2011). *Performans eğitim ilişkisinin irdelenmesi ve çalışan performansının araştırılmasında eğitimin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma*. [Doktora tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2013). *Duygular, tutumlar ve iş tatmini, (Ünite 3), örgütsel davranış*. (A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz, Ed.). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını s. 1804.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayıncılık.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda iş tatmini: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Y., ve Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminin ölçülmesi üzerine bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 437-460.
- Öztürk, S. (2019). *Şirket akademilerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Özyılmaz, F. Z. (2018). *Duygusal zeka, yaşam tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde ve Bayburt Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağrı.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.

- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology* 13(2), 271-283.
- 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(5), 603-609.
- Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Priyanka, J., & Taranjeet, D. (2015). The role of transformational leadership in organizational commitment, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(5), 1-11.
- Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A., & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective, *The Business & Management Review*, 3(2), 51-73.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3). 465-476.
- Reichers, A. E. (1986) Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3).
- Rençber, İ. (2014). İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. [Yüksek lisans tezi]. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Rietzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Islam, Md. Rifayet., Rasul, Md. Tauhid., & Ullah, G. M. Wali. (2012). Analysis of the factors that affect job satisfaction: A case study on private companies employees of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*. 4(4),

- Rizal, Muhamad., M Syafiie, Idrus., Djumahir., & Rahayu Mintarti. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. 3(2), 64-79.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.). ETAM Basım Yayım A.Ş.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education International
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management*. (7th Edition). Prentice Hall, Upper Saddle River, 372.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. (8th Edition). Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. (İ. Erdem, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). Management commitment to service quality and service recovery performance: A study of frontline employees in public and private hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 84-103.
- Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of Facilities Management*, 1(3), 247-264.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rusbult, C. A. & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 615.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior*. Illionis St. Clair Pres, Chicago.

- Samad, S. (2011). The effects of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship: A case of managers in Malaysia's manufacturing companies. *European Journal of Social Science*, 18 (4), 602-611.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24, 5-16.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Anı Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. (M. Tosun, Çev.). TODAİE Yayınları. 173, ss. 65-67.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational behavior*. John & Sons Publishing, New York.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Serpil, M. R. (2014). *Örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına alan etkileri: Ampirik bir çalışma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2015). *Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu*. [Çevrim-içi: <http://www.onlinedergi.com/>]. Erişim tarihi: 07.02.2015.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

- Shore, L.M., & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12) 130- 154.
- Sıgır, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Somers, M., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance, employees-attitudes. *Public Personnel Management*, 29(3), 353-365.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sönmez, M. (2017). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine bir araştırma ve İller Bankası A.Ş. 'de bir uygulama*. [Uzmanlık Tezi]. Ankara.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Smith, P. C. & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Soysal, A., ve Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Speroff, B. J. (1955). Job satisfaction and interpersonal desirability values. *Sociometry*. 18(1), 69-72.

- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Suliman, A., Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Suliman, A. M. T. (2001). Are we ready to innovate? Work climate-readiness to innovate relationship: The case of Jordan, *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is it really a mediating construct?: The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Suma, S. & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, ESJ, 9(17).
- Susanty, A., & Miradiptal, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures, *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. [Doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, I. (2010). *Organizational social capital and perceived performance of drug law enforcement departments: A case study of Turkey*. Unpublished dissertation. Orlando: University of Central Florida.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara ili örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı*. [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şenay, T. (2015). *İş değerleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan, M., ve Nazlı, S. (2011). *Türk ilaç sanayinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (3. Baskı). Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. (8. Baskı). Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2012). Meslekî ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414-454.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyum ve sosyal, duygusal yalnızlık düzeyleri: MEB şube müdür adayları üzerinde bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 117-128.
- Tarigan, V., & Ariani, D.W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21.
- Tarlığ, Y. T. (2006). *Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tat, H. H., Pei-Ni, T., & Rasli, A. M. (2012). Job satisfaction and organizational commitment in a Malaysian public university's library. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1, 1-7.
- Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma Türkiye-Pakistan örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. Epsilon Yayınları.
- Tekingündüz, S., ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- Top, M., Akdere, M., ve Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259- 1282.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 270-284.
- Tuffaha, M. (2020). The determinants of employee's performance: A literature review. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(3),
- Turnalı, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.

- Tuzcu, M. A. (2016). Ankara Üniversitesi TÖMER’de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyinin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(1), 161-197.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1), 171-193.
- Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversite hastanesi örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- URL1 Türk Dil Kurumu. (2021). [Çevrim-içi: <http://www.tdk.gov.tr/>]. Erişim tarihi: 02.05.2021.
- URL2 Türk Dil Kurumu. (2021). [Çevrim-içi: <http://www.tdk.gov.tr/>]. Erişim tarihi: 02.05.2021.
- URL3 Türk Dil Kurumu. (2021). [Çevrim-içi : <http://www.tdk.gov.tr/>]. Erişim tarihi: 02.05.2021.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetim sistemi performans planlaması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*, (2. Baskı). Arıkan Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi: Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. Beta Basım Yayım.
- Uyguç, N., ve Çimrin, D. (2004). DEÜ Araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, A. (2004). *Örgütsel bağlılık ve işgören performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması*. [Doktora tezi]. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uygun, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Barış Platin Kitapevi.
- Üçgül, K. (2017). *Sosyodemografik ve çalışma ortamı özelliklerinin hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Koç Üniversitesi, İstanbul.

- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama*. [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention, *Human Relations*, 69(7), 1483-1505.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior*. (6th Edition). Thomson South-Western, Ohio.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Vural, B., ve Coşkun, A. G. (2007). *Örgüt kültürü iletişim liderlik motivasyon bağlılık performans açısından değerlendirme*. Nobel Yayıncılık.
- Walter, J. (2017). *Theories on organizational commitment*. [Çevrim-içi: <https://bizfluent.com/info-8497160-theories-organizational-commitment.html>]. Erişim tarihi: 13.10.2018.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. (4th Edition). Mc Graw Hill, New York.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Woods, W. G. (2007). The effect of leadership practices on organizational commitment: An analysis of mba's in their individual workplace settings. [Ph. D. Thesis]. Capella University.
- Wright, D. L. (1997). *The effect of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. [Ph. D. Thesis]. College of Administration and Business Louisiana Tech University, ABD.
- Yakupoğlu, A. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin çalışma performanslarına etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, K. (2018). *Yöneticilerin algılanan narsistik özelliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: Devlet üniversitesinde yapılan bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İSARDER İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 55, 243-264.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS), *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). İşletmelerde iş tatmini: Seramik sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 531-548.

- Yıldız, O. ve Dağdeviren-Çetinyokuş, T. M. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, E. (2015). *İşgören iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, A. ve Dil, M. (2008). Örgüte bağlılık mı bağımlılık mı? *Journal of Academic Studies*, 10(36), 113-132.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve çevre ilişkisine bağlı örgütsel yapı ve performans* (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Yüksel, C. (2018). *Otelcilik sektöründe örgütsel güven algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Zefeiti, S. M. B. A & Mohamad, N. A. (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees work performance. *International Review of Management And Marketing*, 7(2), 151-160.

EKLER

EKLER

EK A Açıklama

Doktora tez çalışması için katılımcılara dağıtılmak üzere hazırlanan anket formu aşağıda belirtilmiştir.

Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalında devam etmekte olan “**Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi**” isimli Doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Anket kapsamında vereceğiniz yanıtlar sizin yukarıda belirtilen konular hakkındaki düşüncelerinizi içerecek olup doğru veya yanlış yanıt bulunmayacaktır. Bu yüzden verilen soruları eksiksiz ve samimi biçimde değerlendirmeniz çalışmanın bilimselliğini ve güvenilirliğini doğrudan etkileyecektir. Anket sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Bu yüzden isim ve firma bildirmeniz beklenmemektedir.

Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

M. Erdal KARA

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

EK B Açıklama

Çalışmada çalışanların demografik bilgilerine yönelik hazırlanan anket formu Tablo B.1’de gösterilmiştir.

Tablo B.1. Demografik bilgiler anket formu

| Demografik Bilgiler Anket Formu |
|---|
| Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneğe (X) işareti koyunuz. |
| 1- Cinsiyetiniz? 1. () Erkek 2. () Kadın |
| 2. Yaşınız? 1. () 20-25 2. () 26-31 3. () 32-37 4. () 38-43 5. () 44-49 4. () 50 ve üzeri |
| 3. Medeni durumunuz? 1. () Evli 2. () Bekar |
| 4.Öğrenim Durumunuz? 1. () İlköğretim 2. () Lise ve Dengi okul 3. () Ön lisans 4. () Lisans 5. () Yük. Lisans 6. () Doktora |
| 5.Ünvanınız? |
| 6.Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? 1. () 1 yıldan az 2. () 1 – 5 yıl 3. () 6 – 10 yıl 4. () 11 – 20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri |
| 7.Çalışma Şekliniz? 1. () Gündüz Mesai 2.() Vardiya Usulü Dönüşümlü |
| 8.Çalışma Pozisyonunuz? 1. () Yönetici 2. () Çalışan |

EK C Açıklama

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik hazırlanan 18 soruluk ölçek Tablo C.1’de gösterilmiştir.

Tablo C.1. Örgütsel bağlılık ölçeği

| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum. | | | | | |
| 2.Dışarıda insanlarla çalıştığım iş yerimi tartışmaktan zevk alıyorum. | | | | | |
| 3.Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim. | | | | | |
| 4.Bu işletmeye kolayca uyum sağladığım gibi başka bir işletmeye de uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 5.Çalıştığım işletmede kendimi “ailenin bir parçası gibi” hissetmiyorum. | | | | | |
| 6.Bu işletmeye kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. | | | | | |
| 7.Bu işletmenin benim için çok büyük bir anlamı vardır. | | | | | |
| 8.Bu işletmeye çok güçlü bir bağlılık hissetmiyorum. | | | | | |
| 9.Mevcut yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum. | | | | | |
| 10.Avantajım olsa bile, iş yerimden şimdi ayrılmanın doğru olmadığını düşünmüyorum. | | | | | |
| 11.İş yerimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim. | | | | | |
| 12.Bu işletme sadakatimi hak ediyor. | | | | | |
| 13.Şu an çalıştığım işyerimden ayrılmayacağım. Çünkü oradaki insanlara karşı bir sorumluluk duygum var. | | | | | |
| 14.Bu işletmeye çok şey borçluyum. | | | | | |
| 15.İşimden başka bir yer ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceğinden korkmuyorum. | | | | | |
| 16.Şu anda iş yerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu. | | | | | |
| 17.İş yerimden şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla aksamalar yaşanacak. | | | | | |
| 18.Şu an iş yerimden ayrılmak benim için çok masraflı olmazdı. | | | | | |

EK D Açıklama

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik hazırlanan 36 soruluk ölçek Tablo D.1’de gösterilmiştir.

Tablo D.1. İş tatmini ölçeği

| İş Tatmini Ölçeği | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Yaptığım iş için adil bir miktarın ödendiğini hissediyorum. | | | | | |
| 2.Ücret artışları çok az ve çok uzun. | | | | | |
| 3.Bana ne ödediklerini düşündüğümde iş yerim tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum. | | | | | |
| 4.Üretimdeki artışlardan dolayı kendimi şanslı hissediyorum. | | | | | |
| 5.Mesleğimde terfi için gerçekten çok az şans var. | | | | | |
| 6.İşini iyi yapanların terfi etme şansı oldukça yüksek. | | | | | |
| 7.İnsanlar bu iş yerinde diğer yerlerde olduğu kadar hızlı yükselmektedir. | | | | | |
| 8.Terfi şansımдан memnunum. | | | | | |
| 9.Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yetkindir. | | | | | |
| 10.Yöneticim bana haksızlık ediyor. | | | | | |
| 11.Yöneticim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor | | | | | |
| 12.Yöneticimi seviyorum. | | | | | |
| 13.Aldığım hak ve ödeneklerden memnun değilim. | | | | | |
| 14.Aldığımız hak ve ödenekler, diğer birçok işletmeden daha iyidir. | | | | | |
| 15.İşyerimdeki hak ve ödenekler adildir. | | | | | |
| 16.İşyerimde almamız gerekip de alamadığımız hak ve ödenekler vardır. | | | | | |
| 17.İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim. | | | | | |
| 18.İş yerimde yaptığım işin takdir edildiğini hissetmiyorum. | | | | | |
| 19.Bu iş yerinde çalışanlar için çok az ödüllendiriliyor. | | | | | |
| 20.Çalışmalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğimi hissetmiyorum. | | | | | |
| 21.İş yerindeki kural ve prosedürlerin birçoğu iş yapmamı zorlaştırıyor. | | | | | |
| 22.İyi bir iş yapma çabalarım nadiren bürokrasi tarafından engelleniyor. | | | | | |
| 23.İş yerinde yapacak çok işim var. | | | | | |
| 24.İş yerinde çok fazla evrak işim var. | | | | | |
| 25.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum. | | | | | |
| 26.Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği nedeniyle işimde daha fazla çalışmak durumunda kaldığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 27.İş arkadaşlarımla birlikte çalışmaktan zevk alıyorum. | | | | | |
| 28.İşyerinde çok fazla çatışma ve kavga var. | | | | | |
| 29.Bazen yaptığım işimin gereksiz olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 30.İş yerinde yaptığım şeyleri seviyorum. | | | | | |
| 31.Yaptığım işten gurur duyuyorum. | | | | | |
| 32.İşim zevklidir. | | | | | |
| 33.İşletme içerisinde iletişim iyi gözüküyor. | | | | | |
| 34.İşletmenin amaçlarıve hedefleri bana açık ve net gelmiyor. | | | | | |
| 35.Genellikle işletme içerisinde neler olup bittiğini bilmediğimi hissediyorum. | | | | | |
| 36.İşyerinde yapılan görevlendirmeler tam olarak açıklanmamaktadır. | | | | | |

EK E Açıklama

İşgörenlerin performanslarını ölçmeye yönelik hazırlanan 4 soruluk ölçek Tablo E.1’de gösterilmiştir.

Tablo E.1. İş gören performansı ölçeği

| İşgören Performansı Ölçeği | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. | | | | | |
| 2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. | | | | | |
| 3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. | | | | | |
| 4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim | | | | | |