



**BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AĞRI İLİ ÖRNEĞİ**

Fahriye ÇINAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Esra KADANALI**

**AĞRI-2023
(Her hakkı saklıdır.)**

**T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Fahriye ÇINAR

**BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ VE
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AĞRI İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Esra KADANALI**

AĞRI-2023

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Banka Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Ağrı İli Örneği*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

29/05/2023
Fahriye ÇINAR

**Banka Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi
Üzerindeki Etkisi: Ağrı İli Örneği**

Doç. Dr. Esra KADANALI'nın danışmanlığında, Fahriye ÇINAR tarafından hazırlanan bu çalışma, 29/05/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oy birliği (3/3)** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Esra KADANALI

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İmza:

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../2023 tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim HAN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment).....	5
2.1.1. Örgütsel bağlılığın boyutları	12
2.1.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	19
2.2. İş Tatmini (Job Satisfaction)	27
2.2.1. İş tatminini etkileyen faktörler	32
2.2.2. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki	36
2.3. İşten Ayrılma Eğilimi (Tendency to Leave).....	37
2.3.1. İşten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler	38
2.3.2. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki	40
2.3.3. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	43
3.2. Araştırma Problemi ve Soruları.....	44
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	45
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	52
3.6. Veri Toplama Araçları.....	52
3.7. Verilerin Analizi	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR	55
-------------------	----

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	55
4.2. Geçerlilik Analizi	57
4.2.1. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik analizi	57
4.2.2. İş tatmini ölçeğinin geçerlilik analizi	60
4.2.3. İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin geçerlilik analizi	62
4.3. Güvenilirlik Analizi	63
4.4. Normallik Analizi	64
4.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz	65
4.6. Korelasyon Analizi	68
4.7. Regresyon Analizi	70
4.7.1. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi	70
4.7.2. Duygusal bağlılık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi	71
4.7.3. Normatif bağlılık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi	73
4.7.4. Devam bağlılığı ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi	75
4.7.5. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi	76
4.7.6. Duygusal bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi ..	78
4.7.7. Normatif bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi ...	80
4.7.8. Devam bağlılığı ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi ...	81
4.8. Fark Testleri	83
4.8.1. İş tatminin demografik özelliklere göre incelenmesi	83
4.8.2. İşten ayrılma eğiliminin demografik özelliklere göre incelenmesi	91

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, ÖNERİLER VE TARTIŞMA	102
KAYNAKLAR	108
EKLER	135
ÖZGEÇMİŞ	138

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ VE
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AĞRI İLİ ÖRNEĞİ
Fahriye ÇINAR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esra KADANALI

2023, Sayfa: 138 + XVII

Bu çalışmada Ağrı’da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Ağrı il merkezin’de faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın diğer bir amacı ise, bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev, mevcut kurumdaki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresi, aylık gelir düzeyi ve bankanın hukuki statüsü gibi demografik özelliklerine göre iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin etkilenip etkilenmediğinin incelenmesidir. Araştırmaya katılan banka çalışanları basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anketler 165 banka çalışanına dağıtılmış, yanıtlanan ve analize uygun bulunan 110 anketin verileri ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, normallik analizi, faktör analizi, t-testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler için SPSS paket programı kullanılmıştır. Regresyon analizleri sonucunda, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ise negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Keza banka çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde, işten ayrılma eğilimlerini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların literatürdeki sonuçları büyük ölçüde desteklediği tespit edilmiştir. Ancak banka çalışanlarının normatif bağlılıklarının, iş tatminlerini ve işten ayrılma eğilimlerini etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca uygulanan t-testleri ve varyans analizleri sonucunda, banka çalışanların iş tatmin düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; işten ayrılma eğilim düzeyleri ise, medeni durumlarına ve yaşlarına göre farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları

doğrultusunda, bankacılık sektöründeki yöneticilere, çalışanlara ve bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi, Banka Çalışanları, İstatistiksel Analiz.



ABSTRACT
MASTER'S THESIS
THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB
SATISFACTION AND TENDENCY TO LEAVE OF BANK EMPLOYEES:
CASE OF AĞRI
Fahriye ÇINAR
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Esra KADANALI
2023, Page: 138 + XVII

In this study, it is mainly aimed to determine the effect of organizational commitment on job satisfaction and tendency to leave, in public and private bank employees operating in Ağrı. A field study was carried out on bank employees operating in the city center of Ağrı. Another purpose of this study is to examine whether job satisfaction and tendency to leave are affected according to demographic characteristics of banking sector employees such as gender, marital status, age, education level, duty, length of service in the current institution, length of service in the sector, monthly income level and legal status of the bank. Bank employees participating in the research were selected by simple random sampling method. Face-to-face survey technique was used as a data collection tool. The questionnaires were distributed to 165 bank employees, and the study was carried out with the data of 110 questionnaires that were answered and found suitable for analysis. In the analysis of the data obtained within the scope of the research, arithmetic mean, standard deviation, frequency distribution, reliability analysis, normality analysis, factor analysis, independent sample t-test, analysis of variance, correlation analysis, and regression analysis were used. SPSS 26 statistical package program was used for analysis. As a result of the regression analysis, it was determined that organizational commitment had a positive effect on job satisfaction and a negative effect on turnover intention. Likewise, it has been determined that the emotional commitment and continuance commitment of the bank employees, which are the dimensions of organizational commitment, affect their job satisfaction positively and their tendency to leave negatively. It has been determined that the results obtained largely support the results in the literature. However, it has been determined that the normative commitment of bank employees do not affect their job satisfaction and tendency to leave. In addition,

as a result of the t-tests and variance analyzes applied, the job satisfaction levels of the bank employees show a significant difference according to their monthly income, while the level of tendency to leave differs according to their marital status and age. In line with the findings of this study, suggestions were made to managers, employees and researchers in the banking sector who will work on this issue.

Keywords: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Tendency to Leave, Bank Employees, Statistical Analyses.



ÖNSÖZ

Ağrı ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma, bankacılık sektöründeki çalışma hayatına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde desteklerini esirgemeyen, yol göstericiliği ile çalışmalarına katkı sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Esra KADANALI'ya teşekkür ederim.

Manevi destekleriyle her zaman yanımda olan babam Kamil KISAKÜREK'e, annem Emine KISAKÜREK'e ve ablam Süheyla UĞURLU'ya teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan ve öğrenimimi destekleyen sevgili eşim Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a ve çalışmalarımı anlayışla destekleyen sevgili çocuklarım Ahmet Faruk ÇINAR'a ve Mehmed Ali ÇINAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ankete katılımlarından dolayı, uygulamanın yapıldığı Ağrı ilindeki banka çalışanlarına da teşekkür ederim.

Ağrı - 2023
Fahriye ÇINAR

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simge / Kısaltma	Açıklama
χ^2	: Ki-Kare
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
B	: Regresyon modelinde katsayı
Bkz.	: Bakınız
df (veya) sd	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	: F test istatistik değeri
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser – Meyer- Olkin Testi
N (veya) n	: Evren veya örneklem hacmi (veri sayısı)
P (veya) sign.	: Anlamlılık seviyesi
R (veya) r	: Korelasyon katsayısı
R^2	: Determinasyon (belirlilik) katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
ss	: Standart sapma
t	: t test istatistik değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{x}$ (veya) ort.	: Ortalama
yy	: Yüzyıl
α	: Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı
ε	: Regresyon artık (residual) değeri

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Hakkında Yapılan Tanımlar	8
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışılan İlk Araştırma Konuları	11
Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	55
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri.....	57
Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	59
Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri.....	61
Tablo 4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	61
Tablo 4.6. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri	62
Tablo 4.7. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	63
Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 4.9. Normallik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4.10. Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler	65
Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 4.13. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 4.14. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 4.15. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli.....	70
Tablo 4.16. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu	70
Tablo 4.17. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları	71
Tablo 4.18. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli.....	72
Tablo 4.19. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu	72

Tablo 4.20. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları	72
Tablo 4.21. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli.....	73
Tablo 4.22. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu	74
Tablo 4.23. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları	74
Tablo 4.24. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli.....	75
Tablo 4.25. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu	75
Tablo 4.26. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları	76
Tablo 4.27. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli	77
Tablo 4.28. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu.....	77
Tablo 4.29. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları.....	77
Tablo 4.30. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli	78
Tablo 4.31. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu.....	79
Tablo 4.32. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları.....	79
Tablo 4.33. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli.....	80
Tablo 4.34. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu	80
Tablo 4.35. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları	81
Tablo 4.36. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli	82

Tablo 4.37. Çalışanların Devam Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu.....	82
Tablo 4.38. Çalışanların Devam Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları.....	82
Tablo 4.39. İş Tatminin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları ...	84
Tablo 4.40. İş Tatminin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	84
Tablo 4.41. İş Tatminin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları..	85
Tablo 4.42. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	86
Tablo 4.43. İş Tatminin Bankadaki Görevlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	87
Tablo 4.44. İş Tatminin Mevcut Bankadaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	88
Tablo 4.45. İş Tatminin Bankacılık Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	89
Tablo 4.46. İş Tatminin Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	90
Tablo 4.47. İş Tatminin Bankanın Hukuki Statüsüne Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	91
Tablo 4.48. İşten Ayrılma Eğiliminin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	92
Tablo 4.49. İşten Ayrılma Eğiliminin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	92
Tablo 4.50. İşten Ayrılma Eğiliminin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	93
Tablo 4.51. İşten Ayrılma Eğiliminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	94
Tablo 4.52. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankadaki Görevlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	95
Tablo 4.53. İşten Ayrılma Eğiliminin Mevcut Bankadaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	96

Tablo 4.54. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankacılık Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	97
Tablo 4.55. İşten Ayrılma Eğiliminin Gelir Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	98
Tablo 4.56. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankanın Hukuki Statüsüne Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	98
Tablo 4.57. Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	99
Tablo 4.58. Demografik Değişkenleri İçeren Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	100



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	13
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	45



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Örgütler, faaliyet gösterdikleri çevre ile etkileşim içindedir. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, çalışanların verimliliğini ve performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Ayrıca kişisel faktörler de çalışanların davranışlarını önemli oranda etkiler. Çalışanların örgütle kurdukları kuvvetli bağ, örgüt açısından büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık başta olmak üzere çalışanın kuruma karşı hissettiği duygular, çalışanın iş yapış şeklini de etkilemektedir. Çalışanın örgütsel bağlılık algısı yüksek ise, iş tatmini artar ve işten ayrılma eğilimi azalır. Ancak örgütsel bağlılık algısı düşük olan çalışanlar için aynı şeyler söylenemez. Uluslararası rekabet ve müşteri taleplerindeki değişimler, yöneticilerin örgütsel bağlılık kavramına önem vermelerine neden olmaktadır (Çöl, 2004). Bu nedenle bu çalışmada bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutları kullanılmıştır. Son yıllarda örgütsel bağlılık değişkeninin kullanıldığı çalışmalarda artış gözlenmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık kavramına çok sık yer verilmesinin nedenleri şöyle sıralanabilir: Hedeflenen çalışma davranışları ile örgüte bağlılık arasında olan ilişkilerin öneminin kavranması; çalışanların işten ayrılma nedeni olarak örgüte bağlılığın iş tatmininden daha etkili olduğu şeklinde araştırmaların olması; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olanlara göre performanslarının ve iş tatminlerinin daha yüksek olması ve kuruma aidiyeti yüksek olan bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı şeklindeki bulgular.

Bankacılık sektörü yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerden biridir. Aynı zamanda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini önemli ölçüde sağlamaya çalışan sektördür. Rekabet için ihtiyaç duyulan maddi güç ve teknolojik cihazlara sahip olan bankaların söz konusu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının kurum ile etkileşimlerinin süreklilik göstermesi ile de ilgilidir. Müşterileri ile iyi ilişkiler kuran banka çalışanı müşterilerde bıraktığı olumlu duygular sayesinde, belirli bir süre sonra bankanın daha fazla müşteri kitlesine sahip olmasına vesile olacaktır. Ancak işinden tatminiye duymayan bir banka çalışanı mevcut işinden ayrılarak başka bir bankada faaliyetine devam eder ve iletişim halinde olduğu müşterilerinin de

kendisinin geçtiği bankaya geçmesine neden olur. Böylece banka sadece ayrılan çalışanını kaybetmez, aynı zamanda sahip olduğu müşteri kitlesini de kaybedebilir. Bu sonuç bankanın çalışanların duygularına yeteri kadar önem vermemesi ile ilişkilendirilebilir (Söylemez, 2016: 239-240). Müşterileri memnun edebilecek duyguların anlaşılması, karşılıklı ilişkilerin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe önemli bir kavramdır (Ay ve Çelik, 2017). Müşteri odaklı çalışan her hizmet sektöründe olduğu gibi, bankacılık sektörü de müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını bilen ve müşterilerinin memnuniyetini sağlayan çalışanları tercih etmektedir. Bu nedenle bankaların başarılı olması, duygularını yönetebilen ve her türlü soruna çözüm odaklı yaklaşabilen çalışanlar sayesinde gerçekleşmektedir (Söylemez, 2016: 239).

Ayrıca, banka sektöründe çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ve çalışma ortamında uyum ve işbirliği içerisinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. İş yerindeki uyumun gerçekleşmesi için, çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusunun yüksek olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu amaç doğrultusunda örgütte kalmak için göstereceği çaba olarak ifade edilir (Luthans, 2004: 108-124). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalara göre; iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Duygularını kontrol edebilen, müşterilerin duygularını anlayabilen ve iş ortamında iyi iletişim sağlayabilen banka çalışanları bankanın başarısı için oldukça önemlidir. Görüşlerine değer verilen, düşünceleri dikkate alınan bir örgütte çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları artacak, dolayısıyla işten ayrılma eğilimleri ise azalacaktır. Çalışanın faal bir üye olarak devam etme isteği, kurumu ile girdiği kimlik karmaşasının derecesi ile ilgilidir.

Bireyin görevine, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal bir cevabı olarak kabul edilen iş tatmininin temel kaynakları; işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzıdır. İş tatminsizliği ise işten ayrılma, işe devamsızlık, ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Kalifiye insan kaynağının kaybı ise örgütün geleceğini tehlikeye sokabilir ve dolayısıyla rakiplerinin güçlenmesine ve rekabette kendisine karşı üstünlük sağlamasına neden olabilir.

Kar amacı güden örgütler için önemli olan, hedefledikleri amaçlara ulaşmaktır. Çalışanlar için bireysel amaçların gerçekleşmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle

bireysel ve örgütsel amaçların uyumluluğunun sağlanması, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ve motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir. Özellikle iş yükünün yoğun olduğu ve yoğun iletişimin yaşandığı bankacılık sektöründe, iş stresi oldukça fazladır. Olumsuz stres, çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasını tetikleyebilir. Tükenmişlik sendromu hem çalışanların hem de bankanın verimliliğini azaltabilir. Ayrıca çalışanın işten ayrılma eğilimini artırabilir. Yani iş yerinde tükenmişlik sendromu yaşayan ya da düşük motivasyonla çalışanlar işten ayrılmak istediklerini dillendirebilirler. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttıran nedenlerin araştırılması ve tespit edilen sonuçlar doğrultusunda tedbirlerin alınması, örgütler için önem kazanmaktadır. Bu açıklamalar, bankacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramlarının önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla araştırmanın çerçevesi, banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine kurulmuştur.

Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında; bu çalışma ile; Ağrı il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmanın evreni, Ağrı il merkezinde faaliyet gösteren 14 banka şubesinde çalışan yaklaşık 280 çalışandan oluşmaktadır. Seçilen örneklem ise, basit tesadüfi örneklem tekniğiyle seçilen 110 banka çalışanından oluşmaktadır.

Çalışmanın araştırma soruları, “Banka çalışanları için, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?”, “Banka çalışanları için, örgütsel bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?”, “Banka çalışanları için, örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?”, “Banka çalışanları için, örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?”, “Banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” ve “Banka çalışanlarının işten ayrılma eğilim düzeyleri, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde oluşturulmuştur. Söz konusu sorulara cevap bulmak amacıyla yapılan bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünde, çalışma hakkında genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramları literatür destekli açıklanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramları izah edilmiş ve bu kavramları etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca söz konusu kavramlar ile ilgili önceki çalışmalara değinilmiştir. Üçüncü bölüm olan yöntem kısmında; araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, varsayımları, veri toplama yöntemi ve kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda banka çalışanlarının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkileri ele alan teorik ve ampirik çalışmaların bulguları değerlendirilerek araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur. Dördüncü bölüm olan bulgular kısmında ise anketlerden elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmış, analiz sonuçları değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular önceki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Beşinci bölüm olan sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular doğrultusunda, bankacılık sektöründeki yöneticilere, çalışanlara ve bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın temel değişkenleri olarak ele alınan, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan örgütsel bağlılık kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak, günümüze kadar bu konuda yapılan tanımlamalara ve kendisiyle ilişkilendirilen kavramlara yer verilmiştir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde boyutlandırılan örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörler de ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi kavramları ve bu kavramların etkilendiği faktörlere yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler literatür doğrultusunda açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment)

Örgütsel bağlılık kavramından bahsetmeden önce bağlılık kavramından bahsetmek gerekir. Türk Dil Kurumu'nun (2022) yaptığı tanıma göre bağlılık "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve sadakat gösterme" anlamına gelmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sevgisi ve saygısı ile örgüte yakınlık duygusu olması ve örgüte yakınlık göstermesi, örgüte sadakat duyması şeklinde tanımlanabilir. Becker 1960 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı anlaşmaya dayanan bir süreç şeklinde ifade etmiştir (Çelik, 2020: 279). Genel olarak bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1975: 98).

Küreselleşme ile önem kazanan uluslararası rekabet ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, şirket yöneticilerinin örgütsel bağlılık kavramını önemsemelerine neden olmuştur (Çöl, 2004: 44). Bir örgüte bağlanma anlamında kullanılan örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine inanması ve bu hedefleri kabul etmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin devam etmesini istemesi olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994: 23). Yani bireyin

örgütte bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493). Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme kararında etkili olan psikolojik bir durumdur (Meyer and Allen, 1990: 6). Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemelessin söz konusu hedefleri gerçekleştirmek için çalışan tarafından hissedilen sorumluluktur (Buchanan, 1974: 533).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütten memnun olması ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya hevesli olmasıdır (Sheldon, 1971). Wiener, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için belirlenen değerleri ve kuralları kendi kişiliğinde benimsemesi olarak tanımlamıştır (Wiener, 1982). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda tek bir tanımın olmadığını ve bu tanımların ortak noktasının çalışan ile örgütü birbirine bağlayan bir psikolojik bağın olmasıdır. Çalışanın örgüt özleşmesinin farklılık göstermesi ile ilişkili olarak söz konusu bağın derecesi de farklılaşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493). Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın çalışanın örgüte devam isteğinin, ihtiyaç ve zorunluluk durumuna göre incelenmesi gerektiğini ve çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yapılan tanımları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut altında toplamıştır (Meyer ve Allen, 1991: 62-69). Örgütsel bağlılıkla ilgili en fazla kabul gören tanımlama Mowday vd.'ne (1979) aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Samancı, 2006: 33). Çalışanın hangi duygu ve tutumlara sahip olduğunun bilinmesi, iş performansı, iş tatminini, işten ayrılma eğilimi vb. birçok durumlara etki etmesi nedeniyle örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için örgütsel bağlılık önemli bir konu haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 20. Yüz yılın ortalarında ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk tanımlamalar alt kademe çalışanların örgüte olan bağlılığını ölçmeye yönelik çalışmalar sonucunda yapılmıştır. Yirminci yüzyıldan sonra örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların işyerinde yaşadıkları sosyal ve psikolojik durumları göz ardı ederek iş ve aile arasındaki pozitif bağlantıların örgütsel bağlılığı etkilediği üzerine yapılan çalışmalardır (Wayne vd., 2006: 445).

Örgütler varlıklarını devam ettirmek, hedefledikleri vizyon ve misyonlarına ulaşmak ve başarılarının sürdürülebilirliğini sağlamak için yeteneklerine göre çalışanlarına belirli yatırımlar yaparak performanslarını arttırmayı hedeflemektedirler. Çalışanlarının performanslarının artmasının örgüt için önemli olması, örgüte olan bağlılığın da büyük oranda şekillenmesini sağlamaktadır. Bu durum, işletmenin devamlılığına katkı sağlamak anlamına da gelmektedir. Netice örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından ne kadar önemli ve gerekli olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, örgütleriyle özdeşleştiklerini, örgütün hedef, norm ve değerlerini içselleştirdiklerini ve kendilerini örgütte kalıcı olarak görebildiklerinin kanıtı olarak da değerlendirilmektedir (Avcı, 2017).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt içi iletişime yatkın olması, bir örgüte dahil olma ve bu örgütte kimlik kazanma isteğidir (Bayram, 2005: 138). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işe alınması ya da işe kabulü ve işe alınan çalışanın örgüte bir nevi psikolojik bir sözleşme imzalaması ile başlar (Gül, 2002: 38). Örgütsel bağlılık için yapılan çok fazla tanımlama vardır. Morrow, örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde farklı tanımın literatürde yer aldığını vurgulamaktadır (Oliver, 1990: 20). Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çok fazla tanımın bulunmasının nedeni, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerde çalışan araştırmacılar tarafından yapılan farklı yorumlamalardan kaynaklanmaktadır. Literatürde en çok kullanılan tanımlar şunlardır (Gül, 2002: 38):

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Hakkında Yapılan Tanımlar

Kaynaklar	Örgütsel Bağlılık ile ilgili Tanımlar
Leong vd., 1996: 1345-1361	Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin ve bağlılığının ortak gücüdür.
Davis ve Newstrom, 1989: 179	Çalışanın örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.
Schermerhorn vd., 1991: 144	Çalışanın çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve örgüte aidiyet hissetmesinin derecesidir.
Saal ve Knight, 1987: 317	Çalışanın örgütün çıkarını düşünüp örgütün hedeflerini, inançlarını ve değerlerini kabul ederek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgüt içinde kalmaya istek duymasısıdır.
Northcraft ve Neale, 1990: 464	Çalışanın örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.
Sheldon, 1971: 143	Çalışanın kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.
Salancik, 1977: 1	Çalışanın eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, inançlarından örgüt içinde sorumlu olma durumudur.
Grusky, 1966: 489	Çalışanın sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır.
Hall vd., 1970: 176	Örgütün ve çalışanın amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu hale gelme sürecidir.
Brown, 1969: 347	Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıların hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşması gereğini önerir.
Weiner ve Gechman, 1977: 48	Örgüt-bağlılık davranışları, örgüte bağlılığının konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.
Dubin vd., 1975: 411-421	Bağlılık, örgüt üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür.
Farnham ve Pimlott, 1990: 85	Bağlılık daima gönüllülük esası ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlar gönüllü bağlandıktan sonra kolay feragat edemez.
Heshizer vd., 1991: 532-549	Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin bütünüdür.
Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438	Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
Thornhill vd., 1996: 15	Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki sorumluluk ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.
Rietzer ve Trice, 1969: 475-479	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
McDonald ve Makin, 2000: 86	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.
Weiner, 1982: 418	Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.
Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540	Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.
Schwenk, 1986: 299	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteğidir.
Reichers, 1985: 465	Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
Becker, 1960	İşletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.
Buchanan, 1974	Örgütün amaçlarına, değerlerine ve çalışanların bu amaçlara yönelik rolüdür. Amaca yönelik değerlerin yanısıra çalışanın varlık durumundan çok duygusal olarak örgüte yakın olması hâlidir.
Meyer ve Allen, 1990	Çalışanların, işten ayrılma isteğini belirleyen, örgütleriyle olan ilişkisini etkileyen psikolojik bir durumdur.
Weiner ve Gechman, 1977	Çalışanın tüm dayatmalardan bağımsız olarak kabullendiği sosyal davranışlarının bütünüdür.
Morris vd., 1993	Çalışanın örgüte duyduğu sadakati ve kişisel bağlılığıdır.
King ve Ehrhard, 1996	Çalışanın örgütte çalışmaya çok fazla istekli olması ve karşı konulmaz derecede örgütte kalmaya istek duyması durumudur.

Bir kişinin çalışacağı alanda gerekli mesleki yeterliliğe sahip olması, tek başına o işte başarılı olacağının bir göstergesi değildir. Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli gayreti göstermelerine ilaveten duygusal açıdan da örgüte bağlılık hissetmeleri, çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü bir göstergesidir. Tabloda verilen tanımlardan hareketle, örgütün başarıya ulaşması için örgütsel bağlılığın örgüt için bir gereklilik olduğu söylenebilir (Gül vd., 2008). Örgütün amaç ve hedeflerini ve kurumsal kimliğini devam ettirmesi için, çalışanın gösterdiği çabayı ve örgüte bağlılığını birkaç temel faktör etkilemektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005: 215):

- Örgütün amaç ve hedeflerini bilmesi,
- Örgütün amaç ve hedefleri için çalışması,
- Örgüt için üst düzey çaba göstermesi,
- Örgütte kalma arzusunun devamlı olması.

Örgütlerin amaçlarından biri çalışanlarının örgüte bağlılığının sağlamasıdır. Örgütün çalışanların sosyal haklarını vermesi, liderlik anlayışı, yönetim politikaları, kültürel faaliyetleri, çalışanların iş-yaşam dengesinin mevcudiyeti, çalışanların bireysel özellikleri, örgütün çalışanlara sağladığı eğitim olanakları gibi etkenler çalışanların örgütte kalıcı olmasında önemli bir paya sahiptir (Stum, 1999: 5). Örgüt başarısı için insan vazgeçilemez unsurdur. Bu sebeple örgüt içi iletişimin önemi gitgide artmaktadır. İletişimin yaygın kullanıldığı örgütlerde iletişime bağlı olarak iş birliğinin olması, çalışanın örgüte bağlılığının gelişmesini ve güçlenmesini olumlu yönde etkiler. Örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanın çaba sarf etmesi ve örgütte kalma isteği "örgütsel bağlılık" kavramını ortaya çıkarmıştır (Bayram, 2005: 125).

Çalışanların örgüte bağlı olmaları çalışanların sürekliliğini sağlarken örgütün de devamlılığına katkı sağlar. Güçlü örgütler gelişip büyüyerek köklenmektedir. Örgüte bağlılığı olmayan ya da bağlılığı zayıf olan çalışanların verimliliği düşük olacak ve her an işten ayılma eğilimi göstereceklerdir. Bu durum, diğer çalışanları etkileyerek örgüt içi şikayetler, isteksiz çalışmalar, yöneticilere karşı baş kaldırma gibi olumsuz durumlara neden olacaktır. Örgütlerde bu tarz ortamın oluşu, etkinlikleri ve işin verimliliğini negatif olarak etkileyerek işin kalitesinde olumsuzluklar

oluşturacaktır. Neticede müşteri güveni de menfi yönde etkilenecektir (Bahadınlı, 2013: 163-164).

1930'larda iş tatmini hakkında yapılan araştırmalardan sonra, özellikle 1970'li yıllarda örgütsel bağlılık kavramı daha yoğun çalışılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılık hakkındaki ilk araştırma 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların tanımını yapmış ve örgüte fazla bağımlı olmanın örgüt için zararlarını vurgulamıştır (Atay, 2006: 47). Whyte'dan sonra Porter vd., Becker, Allen ve Meyer gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının tanımını ortaya koyan araştırmalara ek olarak, kavramı farklı yönlerden ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 12-13). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda; motivasyon, iş başarısı, güçlendirme, işe devam etmeme, işgücü devir oranı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi konular ile örgütsel bağlılığın ilişkileri ele alınmıştır (Bkz. Tablo 2.2). Örgütsel bağlılık, ilk kez 1961 yılında Etzioni tarafından sınıflandırılmıştır. Steers 1970'de örgütsel bağlılığın verimlilik üzerine etkisini araştırmıştır. Yine Steers 1976'da örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 2000'li yıllarda örgütsel bağlılık kavramının boyutlarının farklı değişkenlerle olan ilişkilerini konu alan bir çok çalışma yapılmış ve böylece örgütsel bağlılık önemli konular arasında yer almıştır. Bir çok araştırmacı örgütler tarafından çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının çevre koşulları ile baş etmede önemli bir unsur haline geldiğini savunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 15).

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışılan İlk Araştırma Konuları

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1958	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini ortaya koymuştur.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılık, çalışanın ve örgütün karşılıklı iletişimini güçlendirmektedir.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılığın sosyal ilişkileri olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Örgütsel bağlılığın hedef ve değer bütünlüğünün üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Hrebiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde araştırma yapmışlardır.
1974	Porter vd.	Örgütsel bağlılık için tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini araştırmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumsuzluk getirdiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1979	Mowday vd.	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşılması gerekliliği üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir.
1982	Mowday vd.	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirmiştir.

Kaynak: Yağcı, 2003: 50.

Günümüzde örgütsel bağlılık konusu yoğun bir şekilde araştırılmaya devam edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım bulunsa da kabul gören ortak tanım, çalışanın örgütte kalma isteği şeklinde yapılan tanımdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

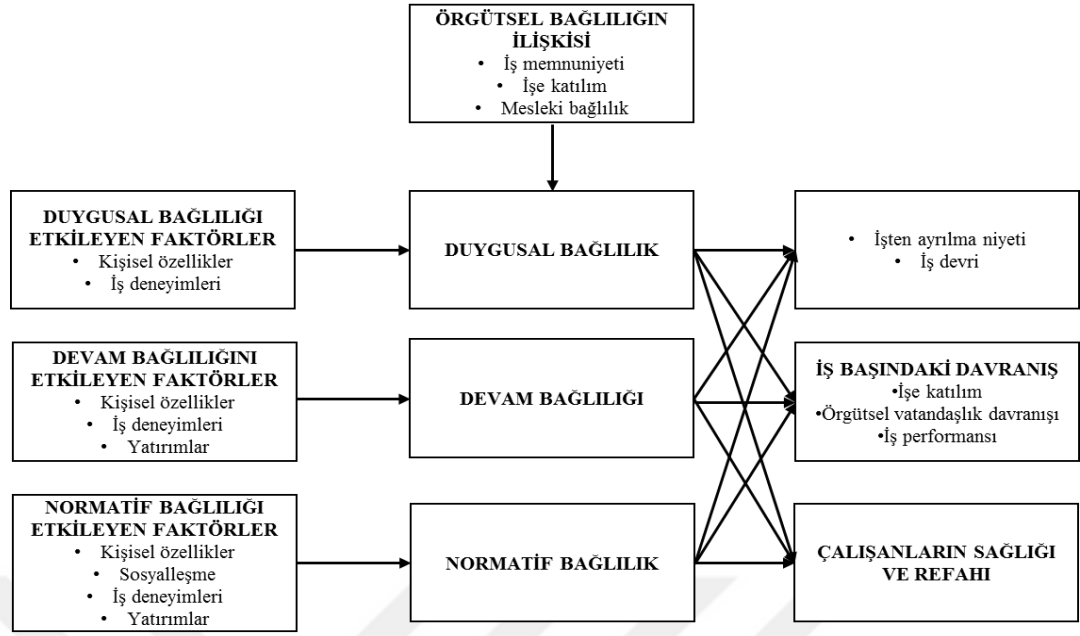
Bir işte uzun süre çalışan, o iş için nitelikli eleman olur ve organizasyon için vazgeçilmez bir eleman haline gelir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında çalışanların psikolojisinden anlayan organizasyonlar, değişen çevresel ve ekonomik durumlarla kolayca baş edebilmektedir. Organizasyonun tüm varlıklarının çalışır durumda olmasını ve işlevine devam etmesini çalışanlar sağlamaktadır. Bu durum çalışanları organizasyon için vazgeçilemez hale getirir. Modern yönetim anlayışının gelişmesiyle, günümüzde organizasyonlar çalışanlarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Çalışanlarına eğitim fırsatları sunmak ve psikolojik destek vermek, çalışanların organizasyonlar için vazgeçilmez unsur olduğunun delilleridir. Ayrıca organizasyonlar iş yoğunluğundan veya iş baskısından dolayı çalışanlarının yaşadıkları stresi azaltmak için psikolojik destek sunarak gerektiğinde aileleriyle veya iş arkadaşlarıyla bilgi alışverişlerinde bulunarak işe etki eden olumsuz durumları

minimize etmeye çalışmalıdır (Gümüştetin ve Gültekin, 2009: 157). Ayrıca yeni yönetim anlayışında, çalışanların örgüte bağlı olması, örgütsel hedefleri içselleştirmesi, değişime ve gelişime açık olması organizasyonun başarısında önemli rol oynamaktadır. Bunların olumlu sonuçlar vermesi örgütsel bağlılığın varlığı ile mümkündür (Esmer ve Yüksel, 2017: 259). Donanımları doğrultusunda çalışanların işe daha fazla katkıda bulunmaları, organizasyonların büyüyerek gelişmesini sağlar (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Çalışanların işe uygun ve organizasyona karşı olumlu tavır sergilemeleri de örgütsel bağlılık sayısı ile ilgilidir (Balay, 2000: 1).

Çalışanın işe ve organizasyona olan tutumsal yaklaşımını inceleyen araştırmalarda "iş doyumu", "kuruma bağlılık", "işle bütünleşme", "motivasyon" ve "iş sürdürmeye yönelik" hem birbirleriyle ilişkili hem de birbirinden ayırt edilebilen beş farklı tutum ortaya çıkmıştır (Özsoy vd., 2001). Ayrıca örgütsel tutum ile ilgili araştırmalarda, çalışanların performans düzeylerinin örgüte bağlılığı etkilemede önemli rolünün olduğu öngörülmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999).

2.1.1. Örgütsel bağlılığın boyutları

Örgütsel bağlılığın çeşitli sınıflandırmaları mevcuttur. Bu sınıflandırmaların en fazla kabul göreni ve yaygın olarak kullanılanı, Allen ve Meyer'in yaptığı sınıflandırmadır. Allen ve Meyer 1984'te, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalara dayanarak, "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" olarak ikiye ayırdığı bağlılığı kavramsallaştırmıştır. 1990'da örgütsel bağlılığın üçüncü bir boyutun daha olduğunu ifade etmiş ve "normatif bağlılık" olarak adlandırdığı bu boyutu önceki sınıflandırmaya dahil etmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 13). Yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırılması araştırmalarına göre, örgütsel bağlılık çalışanı organizasyona bağlayan psikolojik bir durum olarak kabul görmüştür (Güçlü, 2006: 11). Bir organizasyonun çalışanları tarafından organizasyonda farklı derecelerde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık durumlarının psikolojik değerlendirilmesi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasının ayırt edici özelliği şeklinde değerlendirilmektedir (Wasti, 2010: 305).



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22

Şekil 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Şekil 2.1’de sunulan örgütsel bağlılığın ilişki ağına göre; iş memnuniyeti, işe katılım ve mesleki bağlılığın etkisiyle yapılan sınıflandırma görülmektedir. Kişisel özellikler ve iş deneyimleri çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını etkilemektedir. Yatırımlar ise çalışanların hem devam bağlılığını ve hem de normatif bağlılığı etkilemektedir. Sosyalleşme ise normatif bağlılığı etkilemektedir. Öte yandan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık birbirleriyle ilişkilidir ve çalışanın işten ayrılma eğilimini, işe katılımını, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş performansını, sağlığını ve refahını etkilemektedir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılık sınıflandırmasının bir bütün olarak ele alındığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların başlangıçta işverenlere odaklanmış olması, çalışanlar üzerinde araştırma yapılmasını geciktirmiştir. Son zamanlarda ise çalışanlara yönelik yapılan örgütsel bağlılık araştırmalarına organizasyonun taahhüdü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi daha komplike konular da dahil edilerek büyük bir araştırma ağı oluşmuştur. Bu çalışmada, örgütsel bağlılıkla ilgili modele iş tatmini ve işten ayrılma eğilimini dahil edilerek söz konusu kavramların banka çalışanlarına olan

etkileri araştırılmaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ele alınan kavramlarla ilişkilerinin olduğundan da bahsedilmiştir.

Örgüte bağlılık birçok araştırmacı tarafından duygusal bir faktör olarak ele alındığı için, duygusal bağlılık boyutu ile ilgili araştırmalara çok fazla rastlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgüte ait ve örgütün bir parçası gibi hissetmesini sağlamaktadır (İnce ve Gül; 2005: 40). Organizasyonun amaçlarını ve kimliğini benimsemesi halinde çalışanlar, örgütün misyonuna ve vizyonuna uygun hareket edecek ve örgütü geliştirmeye çalışacaktır. Bu durumda, organizasyonun başarısını kendi başarısı ve organizasyonun zararını ise kendi zararı olarak algılayacak kadar çalışanın güçlü bir bağlılığından söz edilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 11). Organizasyonlar açısından istenen durum, özellikle duygusal bağlılıkla gerçekleşir.

Meyer ve Allen'in (1991) ikinci tür bağlılık düzeyi olarak ele aldığı devam bağlılığı, sarfettiği emekler gerekçesiyle çalışanların organizasyondan ayrılmamasıdır. Organizasyona verdikleri emeği kaybetmemek ve yeni bir organizasyonda varlıklarını kabul ettirmek için ihtiyaç duyulan süreye ve maliyete katlanmamak için, çalışanlar organizasyondaki durumlarını genellikle devam ettirmeyi tercih ederler (Kavi, 1999: 28). Devam bağlılığında organizasyonun kariyer olanakları ve çalışanların verdikleri emekler ele alınmaktadır.

Sosyalleşmenin bir sonucu olan inançlar normatif bağlılığı ortaya çıkarmıştır. Yani çalışanların organizasyona sadık kalmanın ahlaki olduğunu düşünmesi, organizasyon üyeliğini devam ettirir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18). Normatif bağlılık içerdiği inanç özelliğinden dolayı bir “zorunluluk” barındırır. Yani kişi ahlaki olarak işten ayrılmanın doğru olmadığını düşündüğü için organizasyona bağlı kalır. Sosyal baskılar da normatif bağlılığa etki eder (Powell ve Meyer, 2004: 159). Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki fark, normatif bağlılığın işe girmeden önce, diğer bağlılıkların ise işe girdikten sonra oluşmasıdır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt başlıkları ile ele alınmıştır.

Duygusal bağıllık (Affective commitment)

Duygusal bağıllık, çalışanın duygusal veya psikolojik olarak organizasyona katılımını ve bağlanmasını sağlayan faktördür (Meyer ve Allen, 1997). Çalışan duygusal bağıllık ile kendini organizasyonun bir parçası gibi hissederek ve organizasyonun amaç ve hedeflerini benimser. Çalışanın kendini organizasyona ait hissetmesi, çalıştığı işte veya birimde kalmaya devam etmesini ve yaptığı işin onu mutlu etmesini sağlar. Organizasyon ise hayali kurulan sadık, sorumluluk sahibi ve örgüte bağlı çalışanların olduğu bir ortam haline dönüşür. Duygusal bağıllık boyutu, çalışanın organizasyona bağıllığının en önemli bir göstergesidir (Ölçüm Çetin, 2004). Çalışanın kendini organizasyona yakın hissetmesi, organizasyon için elinden gelen tüm çabayı sarfetmesi, organizasyonun parçasıymış gibi davranış sergilemesi duygusal bağıllığının göstergesidir. Duygusal bağıllık, organizasyonun gelişimi için çalışanın kendinden ödün vermesi konusunda istekli bir tavır sergilemesidir (Cengiz, 2001: 84).

Meyer ve Allen'e (1991) göre bir organizasyonda çalışan bireylerin organizasyonda kalma eğilimini daha çok duygusal eğilimleri etkiler. Bu durumun gerçekleşmesi çalışanın kendini organizasyonun bir parçası olarak hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonlar çalışanlarında duygusal bağıllığın olmasını tercih ederler. Çünkü organizasyona duygusal açıdan bağlı olan çalışanlar kendileri ve organizasyonlarının yararı için organizasyonda kalmak isterler (Ada vd., 2008: 500).

Devam bağıllığı (Continuance commitment)

Bir organizasyonda çalışanların işten ayrılması sonucunda yerine yenilerinin alınması, organizasyon açısından hem maddi hem de manevi kayıplara yol açmaktadır. Ayrıca "işgücü devri"nin yani çalışanların işten ayrılma sıklığının fazla olması (Yılmaz ve Halıcı, 2015: 94) organizasyonlar için tercih edilmeyen bir durumdur. Bu nedenle çalışanlarında devam bağıllığının olması organizasyonlar açısından önemlidir.

Devam bağıllığı, çalışanın organizasyondan ayrılmasının maliyetinin organizasyonda kalması ile kıyaslandığında ortaya çıkan maliyet sebebiyle çalışanın işten ayrılmaması durumudur. Bu maliyet hem organizasyon için hem de çalışan için büyük olabilmektedir. Yani çalışanın organizasyona bağıllığını, şartları daha iyi olan

bir iş teklifi alma durumunun gerçekleşmesine kadar devam ettirmesidir (İlsev, 1997). Devam bağlılığı duygusal bağlılık gibi değildir ve bu bağlılık sadece maddi konular üzerine bina edilen bir bağlılıktır. Devam bağlılığı organizasyon tarafından algılanan maliyet olarak da bilinmektedir (Cohen, 1996).

Devam bağlılığı, çalışanın organizasyondan ayrılması durumunda yaşayacağı kayıpları göze alamaması ve bu nedenle organizasyonda kalmaya devam etmesi durumudur (Abdullayev, 2021: 29). Çalışanlar organizasyonda kaldıkları süre içerisinde hem işle ilgili kişisel bir birikime, hem de organizasyonda belirli bir statüye sahip olurlar. Kıdem, işe ve iş arkadaşlarına olan duygusal yaklaşım, terfi hakkı veya olanağı kişisel birikimlerine; yönetici, şef, ustabaşı vb. ünvana sahip olması ise statüsüne örnek gösterilebilir. Sahip olduğu birikimlerini ve statüsünü kaybetmek istemeyip organizasyonda kalma eğilimi göstermesi her çalışandan beklenen bir durumdur. Çünkü kişinin çalıştığı organizasyonda sahip olduğu imkanları bir başka organizasyonda bulamama endişesine kapılması gayet doğaldır (Pelit vd., 2007: 88). Devam bağlılığına sahip olan bir çalışanın mevcut organizasyonundan ayrılması durumunda; çalışan başka bir organizasyonda iş bulamayacağı veya daha iyi bir iş bulamayacağı düşüncesine kapılabilir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83-98; Uludağ, 2019: 2046). Bu durumdaki çalışanlar kendilerini ‘kapana sıkışmış’ hissederek organizasyonda kalmaya devam ederler (Altınbaş, 2008: 7). Çalışanların bir kısmı ise işlerini ve organizasyonu sevmelerinden ziyade, emekliliklerinin yaklaşması, ailevi meseleler ve sağlık sorunları gibi zorlayıcı sebeplerden dolayı organizasyonda kalmaya devam etmektedirler. Bu durumdaki çalışanlar buldukları ilk fırsatta organizasyondan ayrılma eğiliminde bulunabilecek yapıya sahip olmalarına rağmen, işlerinden ayrılamayacaklarını düşünürler. Ayrıca organizasyon içerisinde olumsuz tavırlar gösterirler ve kötü iş ahlakına sahip olarak organizasyonda sorun kaynağı olarak görülürler (Ölçüm Çetin, 2004).

Devam bağlılığı, çalışanın çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, çaba, zaman, para, bilgi, becerileri ve statü gibi kazanımlarını organizasyondan ayrılması durumunda kaybedeceğini düşünmesiyle gerçekleşen örgütsel bağlılık boyutudur (Smadov, 2006). Devam bağlılığı, organizasyonda kalmanın nedenini çalışanın ihtiyacı olmasıyla ilişkilendirir (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışan bir organizasyondan

ayrıldığında sadece iş değiştirmeyebilir. Bazen yaşam standardını değiştirmesi gerekebilir, bazen de yaşadığı şehri hatta ülkeyi değiştirmesi gerekebilir. Neticede ailesinden, sevdiklerinden ve alışık olduğu değerlerden uzaklaşması zorunlu hale gelebilir. Bu durum çalışanın sadece maddi değil, manevi zararlara da uğrayabileceğini göstermektedir (Öztürk, 2018: 27).

Örgütlerde ve çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasındaki temel faktörler özetle şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:18; Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

- **Yetenekler;** çalıştıkları organizasyonda kazanmış olduğu yetenekleri ve deneyimlerini çalışanların başka organizasyonlara taşıyabilmesi korkusu,
- **Eğitim;** çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyinin diğer organizasyonlar için ne kadar yarar sağlayacağı düşüncesi,
- **Yer değiştirmek;** çalışanların çalıştıkları organizasyondan ayrılmaları sonucu başka bir konuma, şehre yada ülkeye taşınması sorunu,
- **Bireysel yatırım;** çalışanların kendi zamanını ve çabalarını hizmet ettiği organizasyona adanması sonucu kendisine yatırım yaptığı düşüncesi,
- **Emeklilik primi;** çalışanın organizasyonda kalması sonucu emeklilik primi kazanması, aksi durumunda bu primi kaybetmesi,
- **Toplum;** çalışanların yaşadıkları yerde uzun yıllar ikamet etmesi,
- **Alternatif seçenekler;** organizasyonu terketmesi durumunda çalışanların sahip oldukları işin benzerini başka yerde bulamaması endişesi.

Normatif bağlılık (Normative commitment)

Ahlaki bağlılık olarak da bilinen normatif bağlılık boyutu, devam bağlılığına ve duygusal bağlılığa benzer yönleri bulunan bir boyuttur. Ancak normatif bağlılık, çalışanın organizasyondan ayrılması sonucunda meydana gelebilecek maliyetlerin etkili olmadığı yönü ile devamlılık bağlılığından ayrılır. Çalışanın kendisinin ya da etkisinde bulunduğu çevresinin bulunduğu organizasyonda kalmasının doğru bir davranış olduğunu düşünmesi, düşünülmesini sağlaması ve bu davranışı görev olarak algılaması yönü ile de duygusal bağlılıktan ayrılır (Solmuş, 2004: 215). Normatif

bağlılıkta, çalışanlar inançları gereği organizasyonda kalması gerektiğine inanırlar. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar organizasyonları için çalışmak zorunda olduklarını düşünürler (Büyük, 2021: 23).

Çalışanlar gerek alışkanlıklarından gerekse organizasyonda çalıştıkları süre içerisinde yaşadıkları durumlardan dolayı organizasyona duydukları minnet duygusu nedeniyle organizasyondan ayrılmak istemez ve organizasyonda kalırlar. Çalışan organizasyonun kendine iyi davrandığını düşünür. İşe ilk başladığında o işe ne kadar ihtiyacı olduğunu, organizasyonun onu işe alarak büyük bir sıkıntıdan kurtardığını düşünür ve organizasyona karşı borçlu hissederek işine devam etmesinin doğru bir davranış olduğunu düşünür (Ölçüm Çetin, 2004).

Normatif bağlılıkta kişinin içinden gelen ve kendisinde gizli baskı oluşturan ahlaki bir zorunluluk vardır. Çalışan, organizasyona bağlı olmaktan öte organizasyonda kalmanın bir zorunluluk olduğunu ve bu durumun üzerinde bir yükümlülük oluşturduğunu bilir. Ayrıca bu kişiler çevresini çok fazla önemserler ve organizasyondan ayrıldıklarında onların kendileri hakkında kötü düşüneceklerine inanırlar (Tepe, 2004). Marsh ve Mannari'ye (1977) göre normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar organizasyonda kalmanın ahlaken doğru olduğuna inanarak organizasyondaki varlıklarını ömür boyu sürdürürler. Yani organizasyonda sürekli kalmak zorunda olduğunu ve organizasyondan ayrılmanın ahlaki açıdan doğru bir davranış olmayacağını düşünmektedirler (Öztürk, 2018: 28).

Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar kendilerine sunulan imkanlardan dolayı organizasyona sadakat duygusu beslerler. Ayrıca sorumluluk sahibi çalışanların normatif bağlılık düzeyleri daha fazladır. Yani çalışan organizasyona karşı sorumluluk hissettiği için kurumda kalmayı ister yada istemek zorunda kalır (Abdullayev, 2021: 29). Bu zorunluluk bir çıkar ilişkisini içermemektedir. Bu boyutta çalışanın sadakattan kaynaklanan vefası, organizasyonda kalmasının hem en doğru hareket olduğuna hem de zorunluluk olduğuna olan inancından kaynaklanmaktadır.

2.1.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılığın etkileyen faktörler, çalışanlar açısından kişisel ve örgütsel olmak üzere iki sınıfta incelenmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012). Bağlılığı etkileyen en önemli şeyin duygular olduğu varsayıldığında, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok kişisel faktörün olduğu görülmektedir (Maxwell ve Steel, 2003: 362). Çalışanların bireysel özellikleri farklı olduğu için örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler de bu sebeple farklılık göstermektedir (Gürül, 2013). Farklı araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri farklı sınıflandırmalarla ele almışlardır. Örneğin; Mowday vd., (1979), Schwepker (2001) ve Schwenk (1986: 299) bireyin geçmiş iş yaşantısı, demografik faktörler, örgütsel faktörler, ve durumsal faktörler olarak dört başlıkta sınıflandırır. Zahra (1984) sadece bireyin geçmişteki iş yaşantısının örgütsel bağlılığı etkilediğini savunmakla birlikte, demografik özelliklerin ve örgütsel unsurların da önemli ölçüde örgütsel bağlılığa etki ettiğini vurgulamaktadır. Northcraft ve Neale (1990: 471) ise örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler şeklinde sınıflandırmıştır.

Yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki başlık altında ele alınmıştır. Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde yapılan tasnif, bu çalışmada da benimsenmektedir.

a) Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin duygusal yönü itibarıyla en çok araştırılan konular içerisinde yer almaktadır. Yapılan araştırmalara göre kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık doğrudan ya da dolaylı şekilde çok yakın bir ilişkiye sahiptir (Abdullayev, 2021: 40).

Bireysel faktörler, içerisinde çok çeşitli kavramları içermektedir. Bunlardan en yaygın olanlar şunlardır:

İş beklentileri: Her çalışan herhangi bir işe başlamadan önce iş sözleşmesi imzalamaktadır. İmzaladığı sözleşmenin içeriğinde yapacağı işin net bir şekilde tanımlanmış olması ve işin muhtevasının gerektiği gibi açıklanmış olması, çalışanın organizasyonda uzun süre kalmasına ve örgüte güçlü bir bağlılık hissetmesine neden

olacaktır (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267). Bir organizasyonda işin gerekleri çalışana gerektiği gibi bildirilmezse, çalışan farklı uygulamalar ya da yaptırımlarla karşılaşır ve beklentileri karşılanmazsa, çalışan hayal kırıklığı yaşıyacaktır. Bu yüzden çalışana işe girerken imzalatılacak olan sözleşmenin iş tanımlarını ve işin gereklerini net olarak belirtilmesi, çalışanın beklentisini karşılayacak ve örgüte bağlılığını arttıracaktır.

Psikolojik sözleşme: Psikolojik sözleşme, kişinin psikolojisini etkileyebilecek yazılı olmayan her tür davranış olarak algılanabilir. Yani, üstleriyle ya da aynı statüde olduğu kişilerle olan iletişim beklentisinin çalışanın istediği şekilde gerçekleşmesidir (İnce ve Gül, 2005: 60-61). Çalışanın işe başlayıp organizasyon ile iletişim haline geçtiği andan itibaren psikolojik sözleşme ortaya çıkar.

Demografik özellikler: Demografik özellikler (kişiyile ilgili özellikler kastedilmiştir), örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerdir. Bu özellikler çalışanın karşılaştığı duruma göre değişiklik göstermez ve örgütsel bağlılığa olan etkileri engellenemez (Evren, 2017: 25). Demografik özellikler çok fazla olduğu için, konunun öneminin daha iyi anlaşılması için, burada demografik özelliklerden sadece yaş özelliği örnek olarak ele alınmıştır.

✓ **Yaş:** Örgütsel bağlılık incelenirken yaş faktörü ve hizmet süresi aynı etkiye sahip olduğu düşüncesiyle birlikte değerlendirilmekte ve örgütsel bağlılığa en çok etki eden faktörün çalışanın yaşı olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61-62). Çalışanın yaşı arttıkça hizmet süresi de artar. Bu nedenle yaş faktörü örgütsel bağlılığı arttırıcı özellik içerir. Çalışan yaşlandıkça daha iyi iş bulma olasılığının azalacağını düşünmektedir ve yöneticilere göre bu durum örgüte ve işe bağlılığı arttırmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 3).

Balay (2014) örgütsel bağlılık kitabında, yaşı ilerlemiş olan çalışanlarda örgütsel bağlılığın yüksek olmasını üç nedene bağlamıştır:

- Çalışanların organizasyonda çalışma süresinin artması, kariyerleriyle ilgili imkanlarını da arttırır.

- İleri yaştaki çalışanlar başka bir işte çalışmalarının kendileri için daha iyi olabileceğini düşünseler bile, organizasyondan ayrılmanın kendileri için risk oluşturacağını düşünürler ve dolayısıyla örgütlerine bağlı kalırlar.
- İleri yaştaki çalışanların iş deneyimlerinin fazla olması, yaptıkları işten haz almalarını arttırır.

Bireysel faktörler, örgütsel bağlılığı en çok etkileyen ve arttıran faktörlerdir. Yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Ayrıca yaşla ilgili her düzenleme, kıdemle bağdaştırılarak yapılmaktadır. Dolayısıyla hem yaş hem de kıdem örgütsel bağlılığı çoğunlukla aynı yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Yaş faktörünün örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili bazı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılması (Angle ve Perry, 1981; Morris ve Sherman, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990), çoğunluk tarafından savunulan, *yaş ile kıdem düzeyinin aynı yönde arttığı* görüşünü etkilememektedir.

Bazı araştırmalar gençlerin daha fazla risk alabileceklerinden dolayı her an organizasyonlarını bırakabileceklerini ve bu nedenle gençlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu savunmaktadırlar. Balay da (2000) örgütsel bağlılık kitabında genç çalışanların sorgulama yaptıklarını, ancak ileri yaşta olan çalışanların daha fazla bağlılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu durumun nedenleri aşağıda açıklanmıştır:

- Çalışanın kıdem süresi ile yaşı aynı oranda artar. Bu sebeple yaşı ilerledikçe çalışanın deneyimi artmakta, eş zamanlı olarak pozisyonu değişmekte ve daha iyi konumlara gelerek kariyer imkanlarına sahip olmaktadır. Böylece yaş ilerledikçe örgüte bağlılığın artması beklenir ve yapılan araştırmalar da bunu desteklemektedir.

- Yaşın ilerlemesi, çalışanların yaşamlarında köklü değişiklikler yapmasını engeller. İleri yaştaki çalışanların iş değişikliği yapma isteklerinin ve cesaretlerinin zayıflamasından dolayı örgüte bağlılıkları ve iş tatminiyetleri artar. Genç çalışanlar için iş değişikliği olağan bir durum olarak karşılanır ve bu konuda risk almak normal kabul edilir. Genç çalışanların yaşlılara nazaran örgütsel bağlılıklarının düşük olması, karşılaştıkları fırsatları detaylı bir şekilde değerlendirmeksizin kabul etmeleriyle açıklanabilir.

- Çalışanın yaşı ilerledikçe deneyimi de artmakta ve kendini belirli ölçüde geliştirmektedir. Kazanılan deneyim ve sahip olunan gelişim, yaşlı çalışanın kendine olan güvenini arttırmakta ve genç çalışanlara nazaran daha yüksek iş tatmini imkanına sahip olmasına yardımcı olmaktadır. İleri yaştaki çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Balay, 2000: 41). Yapılan araştırmalar, kıdem, deneyim ve yaş faktörünün belirli oranlarda örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir (Evren, 2017: 27).

Cinsiyet: Erkeklerin iş gücüne daha fazla katılmasından dolayı örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle erkek çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Kadınların zamanla iş gücünde yer almaları ve aktif rol oynamaları, araştırmalarda kadınlara da yer verilmesini sağlamıştır (Aven vd., 1993: 63-73). Bu durum cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların yapılmasına öncülük etmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Aynı işte çalışıp aynı sorumluluklara sahip bireylerde cinsiyet faktörü açısından kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılıkları kıyaslandığında, kadınların organizasyondan beklentilerinin düşük, erkeklerin ise daha yüksek olduğu ve dolayısıyla kadınların örgütsel bağlılıklarının erkekler göre daha fazla olduğu gözlenmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 43; Angle ve Perry, 1981; Alvi ve Ahmed, 1987; Kirel, 1999; Küçüközkan, 2015;). Ancak, Eren'in (1993) yapmış olduğu araştırmada kadınlardan daha iyi pozisyonlarda çalışan ve onlardan daha fazla ücret alan erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Erkekler göre kadınların aile içi sorumluluklarının fazla olması nedeniyle önceliklerini evlerine ve çocuklarına vermeleri çalıştıkları organizasyona bağlılıklarını ikinci plana itmektedir (Eren, 1993: 268; Büyük, 2021: 26). İçinde yaşadığımız toplumun yapısı gereği, kadınlar hem ev işlerinden hem de çocuk bakımından sorumludur. Bu sorumluluğa ilaveten çalışma hayatında aktif rol almaları, kadınları öncelikleri arasında tercih yapmaya ve organizasyona olan bağlılıklarında değişiklik yapmalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarla kadınlar ile erkeklerin örgütsel bağlılıkları ölçüldüğünde; bazı araştırmalarda kadınların, bazı araştırmalarda ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İlk bulguların aksine ortaya konulan bu tablo, kadınların örgütsel bağlılıklarında değişiklik olduğunu

göstermektedir. Bu değişikliğin önemli sebeplerinden biri de çalışma hayatında karşılaşılan cam tavanlardır (İnce ve Gül, 2005: 62). Ayrıca kadınların örgütsel bağlılığı, kadınların psikolojik ve narin yapısı gereği, çevresel etkenlerden, karşılaştığı olumsuz tutumlardan, üstlendiği rollerden kaynaklı çatışmalardan, stresli aile içi yaşantılarından, inanç gereklerinden ve karşılaştıkları pozitif ayrımcılık gibi sebeplerden de etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 62). Ayrıca iş hayatında kadınların daha azimli ve kararlı olması, istikrarlı olması ve karşılaştıkları güçlükleri kolaylıkla aşmaları bazı araştırmalarda örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkmasını sağlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 63).

Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından yapılan araştırmada, kadınların erkeklere göre daha az iş değiştirdiği tespit edilmiştir. Benzer araştırmalarda da kadınların erkeklerden daha az iş değiştirdiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra bekar kadınların evli kadınlara nazaran karşılırlarına çıkan fırsatlara daha sıcak bakıp yeni iş fırsatlarını değerlendirmektedir. Kadınların erkeklere göre düzenli bir hayatı daha çok tercih ettikleri ve hayatlarını iş ve yaşam bütünlüğünü dengede tuttıkları söylenebilir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığı ilişkilendiren çalışmaların bir kısmında kadınların, bir kısmında ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşılması, bu konuda kesin bir yargının oluşmadığını göstermektedir (Evren, 2017: 29).

Eğitim düzeyi: Bireyin eğitim seviyesi arttıkça beklentisinin de artma eğiliminde olduğu, herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Alınan eğitime ilaveten, bilgi birikimine, deneyime, yapılan işe ve üstlenilen sorumluluğa bağlı olarak, beklenti düzeyinin değişiklik gösterdiği belirtilmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi yükseldikçe maddi taleplerini karşılayacak, toplumsal statüsünü ve kişisel itibarını arttıracak işleri talep etmesi, bireyin parçası olduğu organizasyonu ve sahip olduğu işi araç olarak görmesine neden olmaktadır (Çakır, 2001: 111; Eren, 1993: 68; Başyigit, 2006: 45).

Eğitim seviyesi arttıkça beklentiler de artmaktadır. Yüksek beklenti, tatminsizliği beraberinde getirebileceği (Morris ve Steers, 1980; Angle ve Perry, 1981; Shore v.d., 1995) gibi, organizasyonda alacağı sorumluluk, kullanacağı inisiyatif, karar verme özgürlüğü ve verdiği kararları uygulama imkânının olması çalışanın organizasyona bağlılığını artırabilmektedir (Varona, 1996: 119).

Medeni durum: Yapılan araştırmalara göre medeni durum örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü bireylerin istekleri, ihtiyaçları, bakış açıları ve yaşam tarzları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır. Bekarlar daha fevri, fırsatlara olumlu yaklaşan ve değişime kolay adapte olan yapıya sahip iken, evliler daha sakin ve düzenli hayatı tercih etmektedirler. Bu durum evli çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilerken, bekar çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Gündoğan, 2004). Ayrıca evli bireyler üstlendikleri aile sorumlulukları nedeniyle katlanacakları maddi kayıpları risk olarak algılayarak örgütten ayrılmak istemedikleri için yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Aranya ve Jacobson; 1975, Mathieu ve Zajac, 1990).

Cengiz (2001: 33) tarafından yapılan bir çalışmada evli erkeklerin örgüte bağlılıklarının evli kadınların bağlılıklarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun nedeni, cinsiyet faktörü açıklanırken belirtildiği gibi, kadınların aile içindeki sorumluluklarının fazla olması nedeniyle organizasyona bağlılıklarını ikinci planda tutmalarından kaynaklanmaktadır.

Kıdem: Kıdem bir organizasyonda çalışanların çalışma süresini gösterir. Beck ve Wilson'a (2000) göre, organizasyonda çalışan bireyin çalışma süresi arttıkça, yani kıdemi arttıkça kazancının arttığı tespit edilmiştir ve bu sonuçla organizasyona bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir bağın olduğu tespit edilmiştir. Kıdemin örgütsel bağlılığı arttırdığını izah eden başka neden ise, çalışanın organizasyondan elde ettiği kazanımlarını bırakmak istememesidir (Gündoğan, 2004; Evren, 2017: 31). Daha önce de belirtildiği gibi kıdem faktörü yaş faktörü ile doğru orantılı olarak ele alınmaktadır. Organizasyonda çalışma süresi kıdem faktörünü ortaya çıkarmaktadır. Organizasyona yeni giren bir çalışan için, yaşı kaç olursa olsun, kıdem faktöründen bahsedilmesi doğru değildir. Dolayısıyla sadece yaş veya sadece kıdem ile organizasyona bağlılıktan söz edilmez.

b) Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılık sadece bireysel faktörlerden etkilenmemektedir. Bireysel faktörlerin yanı sıra çalışanın işinden ve iş ortamından kaynaklı faktörlerden de çalışanın örgütsel bağlılığı etkilenmektedir. Organizasyonda çalışanların örgütsel

bağlılıklarını yöneticiler, yönetim tarzı, yaptıkları işin niteliği ve önem derecesi, aldıkları sorumluluklar, karar alma sürecine katılma durumu, çalışma grubu, örgüt içinde üstlendikleri roller ve bu rollerin çatışması, örgüt kültürü, üstlerin yönetim becerisi, astların iş yapma beceri düzeyi, işe odaklanmayı etkileyen dış etmenler ve organizasyonun ödül sistemi gibi birçok unsur örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 472). Yapılan araştırmaların sonucunda örgütsel faktörlerin sınıflandırılmasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, en yaygın kullanılan dört ana başlık altında ele alınmıştır.

İşin niteliği ve önemi: İşin niteliği, organizasyondaki bir işin çalışanın üzerinde oluşturacağı etki şeklinde tanımlanabilir (Sökmen, 2000: 60). Bir bireyin iş başı yaptığında, yapacağı işin niteğini ve önemini tam olarak bilmesi şarttır. Böylece çalışanın işin zorluk derecesine göre motive olması, aldığı/alacağı yetki ve sorumluluklarını bilmesi, işini geliştirmek için harcadığı/harcayacağı çaba ve karşılaştığı olumlu ya da olumsuz dönütler işin niteliği ve önemi olarak örgütsel bağlılığını etkiler (Evren, 2017: 33).

Organizasyonda alt kademede çalışanların örgütsel bağlılığı kişisel faktörlerden daha fazla etkilenirken, üst kademede olanların örgütsel bağlılığını işin niteliği belirlemektedir (Abdullayev, 2021: 46). Bunun nedeni alt kademdekilerin yapacağı iş belirli ve üzerinde çok fazla düşünülecek bir sorumluluğun olmamasıdır. Üst kademe çalışanların karar alma sürecinde yer alması nedeniyle üstleneceği görevlerin ve sorumlulukların ağırlığı ve değişiklik gösterebildiği için beklentileri dolayısıyla bağlılık düzeyleri farklıdır (Cohen, 1992: 539-554; İnce ve Gül, 2005: 71).

Yönetici davranışları: Herhangi bir organizasyondaki yöneticilerin yönetim tarzı ve tutumları çalışanlarının ya da emri altında olanların örgütsel bağlılıklarını büyük ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin yönetim tarzı çalışanla direkt iletişimde bulunmayıp aracı kullanarak organizasyonun amaçlarına yönelik hareket edilmesini sağlamak şeklinde tanımlanır (İnce ve Gül, 2005: 72). Kısaca işgörenlerin çalışmasını sağlamak için araçlar kullanılarak işin yapılmasını sağlamaktır. Davranış, bilgi, beceri, yetkinlikler gibi bir çok faktör çalışanlara olumlu ya da olumsuz yansiyarak örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Ücret: Diğer faktörler gibi örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biri de ücrettir. Her çalışanın organizasyonda yaptığı iş doğrultusunda belirli bir ücret beklentisi bulunmaktadır. Ücret beklentisinin istenen doğrultuda gerçekleşmesi örgütsel bağlılığı artırırken, beklentinin istenen doğrultuda karşılanamaması örgütsel bağlılığı düşürmektedir. Düşük ücret aynı zamanda çalışma isteğinde azalışlara da neden olmaktadır. Aslında çalışanların alacağı maaşları belirlemenin işverene bağlı olması örgütsel bağlılığı etkileyen önemli sebeplerdendir (Evren, 2017: 36). Balay'ın (2014) yaptığı araştırma sonucunda işverenlerce adil bir şekilde yapılan ücret dağılımı, çalışanların örgütsel bağlılığının belirleyici bir ölçütüdür. İnce ve Gül (2005) yaptıkları araştırmada organizasyonda yapılan adil ücret dağılımının bağlılığı arttırdığını belirtmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda, yüksek ücretin olması örgütsel bağlılığı artırmadığı ifade edilmektedir. Çalışanların ücret noktasında doyuma ulaşmalarıyla beklentilerinin kalmaması, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Öte yandan organizasyonun çalışanlarına başarılarından dolayı ödül vermesi ve ek sosyal hizmetler sunması da örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik faktörler olduğu belirtilmektedir (Mottaz, 1986: 223).

Örgüt kültürü: Kültür denildiğinde bireylerin ortak bir değer ve inanç etrafında toplanması düşünülmektedir. Organizasyon üyelerinin ortak tavır ve davranışları, organizasyonda aynı dilin kullanılması, kullanılan sembollerin tüm çalışanlarca bilinmesi, organizasyonda üretilen ürünlerin kalitesi ve ürünlerdeki verimlilik, çalışanların işe devamlılığı gibi organizasyonun ortak değerlerinin benimsenmesi ile ortaya çıkan imaj ve örgüt iklimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Tiryaki, 2005: 28). Organizasyon açısından örgüt kültürü düşünüldüğünde, organizasyonun belirli bir amaca sahip olması ve o amaca ulaşacağına inanması çalışanların bağlılığını etkilemektedir. Amaçsız bir organizasyonda kimse çalışmak istemez. Bu yüzden örgüt kültürü organizasyonda çalışanların düşünce ve davranışını değiştirmektedir (Dinçer, 1998: 347).

Organizasyon kuruluşu itibariyle çok güçlü bir örgüt kültürüne sahipse; ister işe yeni başlayan biri olsun ister yıllardır çalışan biri olsun işgören örgütün kültürünü

benimseyecektir. Yani örgüt kültürü, çalışanın işini ve organizasyonunu içselleştirmesini sağlayacaktır (Northcraft ve Neale, 1990: 472).

2.2. İş Tatmini (Job Satisfaction)

İş tatmini kavramını açıklamadan önce tatmin kelimesinin anlamını açıklamak gerekir. TDK'ya (2022) göre tatmin “*istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum*” şeklinde tanımlanmaktadır. TDK'nın tanımından yola çıkarak iş tatmini işten istenenlerin gerçekleşmesinin sağlanması ve çalışanın gönül doygunluğuna ulaşması şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini ile ilgili pek çok tanım literatürde mevcuttur. Bunun en önemli nedeni, tatmin kavramının içinde bulunan şartlara göre değişiklik göstermesi ve algılama derecesinin bireylere göre farklılık arz etmesidir. İş tatmini kavramı, işle ilgili deneyimler neticesinde çalışanın ulaştığı olumlu duygu durumu veya yaptığı işlerden dolayı takdir edilmesi sonucunda çalışanda oluşan olumlu duygu olarak tanımlanmıştır (Locke, 1983).

İş tatmini konusunda oldukça fazla araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğu çalışanların beklentilerini saptamak adına yapılmıştır. Organizasyonların çalışanlarının beklentilerini karşıladıklarında onların iş tatminlerinin arttığının sonucuna ulaşılması konu ile ilgili araştırmaları bu yönde yoğunlaştırmıştır. İş tatmini hem organizasyonlar hem de çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple iş tatmini hakkında oldukça fazla tanım bulunmaktadır ve bu tanımlar içinde duygu ve istek olmasından dolayı ortak bir noktada buluşmamaktadırlar (Arslan ve Demir, 2017: 374). Bunun en yaygın sebebi, iş tatmini denildiğinde her bireyde farklı bir anlamın belirmesi ve bireylerin iş tatmini kavramına duygusal bir anlam yükleyerek algılamasıdır (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 533). En yaygın kullanılan iş tatmini tanımı Locke'un (1983) ‘bir bireyin meslek tecrübelerinin ya da mesleğinin takdir edilmesi ve bireyin memnuniyetini sağlayan pozitif duygusal durumunun sağlanmasıdır’ şeklinde yaptığı tanımdır. Eren'e (1993: 202) göre bireyin işten elde ettiği maddi çıkarları, bireyin zevk alarak çalıştığı iş arkadaşları ve onlarla meydana getirdiği çalışmaların sağladığı mutluluktur. Yousef'a (2002: 258) göre bir bireyin emek sarf ederek çalıştığı işinin ya da iş deneyiminin yaptığı çalışmalarla takdir edilmesiyle oluşan duygusal durumdur. İş tatmini hakkında yapılan en kısa tanımda ise bireyin bulunduğu ve emek harcadığı işi sevmeye ya da sevmeme durumudur (Froese

ve Xiao, 2012: 2145). Odom vd.'ne (1990) göre ise organizasyonda çalışanların işine karşı olumlu ya da olumsuz işsel, dışsal ve genel bakışları hakkında hisler içermesidir (Akt. Yüksel, 2010; 306). Organizasyonda çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet oranları çalışanların iş tatmin düzeylerini göstermektedir (Spector, 1997: 2). Çalışanların organizasyonda karşılaştığı durumlar ve davranışlar, organizasyondan aldığı hizmet ve kazanımlar doğrultusunda işine karşı pozitif ya da negatif etki göstermesi sonucu ortaya çıkan duygusal tepkilerdir (Weiss, 2002: 175).

Kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler iş tatminini etkilemektedir. Literatüre göre benzer iş özelliklerine veya çalışma koşullarına sahip olan çalışanlarda iş doyum seviyeleri farklılık göstermektedir. Çalışanın sahip olduğu duygular farklılığın oluşmasında önemli bir faktördür. Pozitif yönde duyguya sahip olan bir çalışanın iş tatmin düzeyi yüksek olacağından dolayı, örgüte katkısı ve örgüte karşı beslediği aidiyet duygusu da fazla olur. Ayrıca belirlenen misyona ve vizyona ulaşma konusunda örgüte katkıda bulunur. Olumsuz duygulara kapılan çalışanların işten memnuniyetsizliği, işe devamsızlık ve kurumdan ayrılma eğilimlerinin artması gibi istenilmeyen davranışlara neden olacaktır. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütler, yaşanan gelişmelere ve değişimlere adapte olmak için çalışanların iş tatminini artırmayı hedeflemektedirler (Özdemir, 2015: 40-51).

İş tatmini kavram olarak ilk kez 1920'li yıllarda literatürde yer almıştır. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda kavram gittikçe önem kazanmıştır. 1940'lardan sonra iş tatmini kavramı farklı disiplinlerin ilgi alanı haline gelmiştir. İş tatmininin bu kadar yoğun ilgiyle araştırılmasının sebebi, bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığına ve duygularına etki etmesidir (Üngüren vd., 2010: 2925). Çalışanların işleri ve işlerine olan duygusal yaklaşımları, iş tatmininin konusunu belirlemektedir. Bu sebeple Cranny vd.'nin (1992) yapmış oldukları çalışmada, iş tatmini konusunda beş binin üzerinde çalışma olduğu saptanmıştır (Bayrak Kök, 2010: 292).

Yapılan araştırmalar sonucunda literatürde iş tatmininin kişiden kişiye farklılık gösteren göreceli bir kavram olduğu görülmektedir. Aynı işte çalışıp aynı şartlara sahip olan iki kişiden biri yaptığı işi sıradan bulurken ve işinden tatmin olmazken, diğeri yaptığı işi değerli bulmakta ve işinden oldukça tatmin olabilmektedir (Hochwarter vd., 1999: 299). İşe yeni başlayan biri hemen işinden tatmin olmayabilir, fakat iş

ortamından ya da iş dışı ortamdan kaynaklı olarak bu durum zamanla değişebilir ve iş tatmini yüksek seviyelere ulaşabilir. Kişinin özel yaşamı, aile durumu, iş ortamı, iş arkadaşlıkları, iş dışındaki etkinlikleri gibi birçok önemli sebep, kişinin iş tatminini etkilemektedir. Yani iş tatmini hem organizasyon hem de çalışan açısından çok önemli bir yere sahiptir. İnsanlara verilen önemin artması ve insancıl yaklaşımların ortaya çıkması, iş tatmininin iş hayatında önemli kazanmasını sağlamıştır. İnsancıl yaklaşımların iş hayatına girmesi, yapılan çalışmalarda ve organizasyonlarda insan duygularının dikkate alınmasını ve çalışanlara daha fazla önem verilmesini sağlamıştır. Bu durum çalışanın organizasyon açısından önemini ele alırken, diğer yandan da organizasyonun başarısının ekonomik olarak artması için iş tatmininin artmasının gerekliliğini göstermektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda organizasyonlarda iş tatmininin öneminin birey, örgüt ve yönetici açısından farklılaştığı gözlenmiştir:

1. Birey açısından iş tatmininin önemi: Çalışanların çoğu organizasyonda bireysel yeteneklerini, iş yeteneklerini ve işteki başarısını göstermek ister. Eğer kişi organizasyonda istediği pozisyona sahip ise ve işinden tatmin ise pozitif duygulara; istediği pozisyona ve başarıya sahip değilse negatif duygulara sahiptir. Bu durum iş tatminini ya da iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. Çalışanların çoğu yeteneklerini göstererek başarılı olmak ve başarısını göstermek ister. İşinden tatmin olmayan çalışan negatif duygular ve davranışlar sergilerken, işinden tatmin olan çalışan ise pozitif duygular ve davranışlar sergileyecektir. Çalışanın pozitif ya da negatif duyguları işine ya da hayatına olan bağlılığını, yaşam standardını, işine veya hayata bakış açısını, psikolojik ve fizyolojik durumunu etkiler. Eğer duyguları pozitif ise olumlu, negatif ise olumsuz etki eder. Eğer çalışan olumsuz duygulara sahip olur ve fiziksel ya da psikolojik dengesinde bozulma yaşarsa, bu durum işteki performansına yansıyacak ve iş veriminin düşmesine, işten ayrılma eğiliminin oluşmasına, işle ilgili isteksizlikler yaşamasına ve hayatından, işinden, konumundan sürekli şikayet etmesine ve sahip olduğu mesleğine dair gelecek umutlarını yitirmesine neden olabilir (Karadağ vd., 2002: 12). Bir çalışan işinden tatmin derecesi yüksek ve yaptığı işi haz alarak yapıyorsa, işine olan bağlılığı artacaktır. İşine daha çok emek harcayarak daha başarılı olmak için çaba sarf edecektir. İşinden tatmin derecesi düşük ve yaptığı işi zorla sırf

iş yapıyor olmak için yapıyorsa, iş performansı düşecektir. İş ortamından zevk almamasına ve çalışmaktan huzursuzluk duymasına neden olacaktır (Başaran, 1991: 22). Bu durum çalışanın işten çıkma isteğini ortaya çıkaracaktır. Çalışanlar için iş tatmini sağlayan faktörler maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir (Saklan, 2010: 44):

- Çalışanın, çalıştığı ortamda iş kazası riskinin düşük olması,
- Çalışanın, çalıştığı organizasyonda çalışma süresinin oldukça uzun olması,
- Çalışanın, çalıştığı organizasyonda içsel huzura sahip olması,
- İş tatmininin yüksek olması, çalışanın ruhen huzurlu olmasına ve sağlıklı bir aile hayatına sahip olmasına neden olur.
- Çalışanın iş tatmininin yüksek olması, yapılan araştırmalar doğrultusunda, tatmini düşük kişilere nazaran meslek hastalıklarına daha az yakalanma riskinin olmasına neden olur.
- Çalışanın tatmin seviyesinin yüksek olması, örgütte kendini önemli hissetmesine neden olur ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlar.
- Yüksek tatmin düzeyine sahip çalışan, iş hayatını stressiz ya da daha az stresle geçirir.

2. Organizasyon açısından iş tatmininin önemi: Yapılan araştırmalar sonucunda; organizasyonun çalışanlarının beklentilerini karşılaması, çalışanların iş tatminlerini arttırdığı görülmüştür. Böylece çalışanın organizasyona bağlılığı artmış ve uzun süre organizasyon içerisinde çalışmayı sürdürmektedir. Tam tersi durumda yani organizasyonlar çalışanların beklentilerini karşılamazsa, çalışanın iş verimliliğinde önemli ölçüde düşüş yaşanacak, çalışmalarında isteksizlik, organizasyonda çalışacak işçi bulma sıkıntısı yaşanacak ve çalışan devir hızı artacaktır. Bu durum organizasyona maddi ve manevi maliyetlere neden olacaktır. Bahsedilen sonuçlar iş tatmininin organizasyon açısından ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6). Organizasyonda iş tatminine sahip olmayan çalışan gerek hastalık gerekse hastalık dışı sebeplerle devamsızlık yapmaya, isteksiz çalışmaya ve başka işler bakarak organizasyondan ayrılmak için fırsat kollamaya ve işle ilgili hatalar yapmaya eğilimlidir. Bu tarz durumların yaşanmaması

için organizasyonlara büyük rol düşmektedir. Bu rol çalışanların iş tatminini arttırıcı özellikte olmalı ve onların işe başlar başlamaz adil bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır. Çalışanların duygusal ve ruhsal sağlıklarını koruyup önemseyerek iş tatmininin yüksek olmasını sağlamak organizasyonların çalışanlarına yönelik olumlu kalıplara bürünmeleri ile gerçekleşir (Rowden ve Conine, 2005: 218). Organizasyon açısından iş tatmininin önemi örgütsel bağlılığa olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça örgüte bağlılıkları artacak, iş tatminleri azaldıkça organizasyona bağlılığı azalacaktır. Organizasyon açısından iş tatmininin en önemli ölçülerinden biri de çalışanın moral ve motivasyonunun yüksek ya da alçak olmasıdır. Organizasyon için çalışanların moralinin yüksek olmasının önemi şu şekilde sıralanabilir (Sertçe, 2003: 8):

- Çalışanın moralinin yüksek olması, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları seyerek dinamik bir şekilde yerine getirmelerini sağlar.
- Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışma azmini arttırır.
- Çalışanın moralinin yüksek olması, çalıştıkları organizasyonda karşılaştıkları kriz durumlarını kolayca bertaraf etmek için çaba sarf etmelerini sağlar.
- Çalışanın moralinin yüksek olması, organizasyonun kurallarına ve kendilerine yöneltilen emirlere itaat etmesine katkı sağlar.
- Çalışanın moralinin yüksek olması, organizasyonda iş arkadaşlarıyla işbirliği yaparak uyum içerisinde çalışma hevesini arttırır.
- Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanın yöneticisine ve çalıştığı organizasyona olan bağlılıklarını arttırır.

3. Yönetici açısından iş tatmininin önemi: Yönetici çalışanları bir hedef doğrultusunda yönlendiren, çalışanlar arasında uyumu sağlayan ve onların koordineli olarak çalışmasına yardımcı olan, çalışanlara maddi ve manevi destekte bulunan ve organizasyonun devamlılığını sağlamak için emir-komuta zincirini yöneten kişidir (Eren, 2008: 9). Organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için, yöneticilerinin çalışanların iş tatminlerini yüksek seviyede tutarak onların iş

performanslarını arttırması gerekmektedir. Organizasyonda belirli hedeflere ulaşabilmek için çalışanların kararlı bir şekilde çalışmalarına devam etmeleri ve çalışanların iş tatminlerinin sürekli kontrol edilerek yükseltilmesi sağlanmalıdır. Yapılan araştırmalardan yola çıkılarak yöneticilerin iş tatminini önemsemesinin sebepleri üç başlıkta ele alınmaktadır (Robbins, 1996: 286-287):

- Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin varlığının pozitif yönlü olarak kanıtlanması, yani iş tatmini arttıkça veya azaldıkça aynı yönde örgütsel bağlılığın da artıp azalması,
- Araştırmalar sonucu iş tatmini ve iş devamsızlığı ile çalışan devir hızı arasında negatif yönde ilişki olmasının kanıtlanması, yani iş tatmini arttıkça çalışanın iş devamsızlığının ve işten ayrılma eğiliminin azalması,
- İş tatmininin öneminin artması sonucu yöneticilerin bu konuya önem vermesi, çalışanların güdülenmesine ve içsel bir şekilde yaptıkları işlerin ödüllendirici olarak nitelendirilmesi ve sorumluluk bilincine sahip olmaları şeklinde değerlendirilmektedir.

2.2.1. İş tatminini etkileyen faktörler

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar kadar iş tatminini etkileyen faktörler üzerine de araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu çalışanların düşüncelerinin işlerine olan etkisini ele alırken, çalışanların düşüncelerini etkileyen duyguları da anlamaya yöneliktir (Lilly, 1997: 46). Yapılan araştırmalarla iş tatminini etkileyen faktörlerin çalışanın hem kendisini hem de sosyal çevresini etkilemesine göre değerlendirildiği görülmektedir. Bu sebeple bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır.

a) Bireysel faktörler

Çalışanın bireysel özellikleri ile örgüt içerisinde geçirdiği sürede söz konusu özelliklerin farklılık göstermesi iş tatminini etkilemede rol oynamaktadır. İş tatminine etki eden bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişisel özellikleri vb. şeklinde ifade edilmektedir.

Yaş: Yapılan araştırmalar iş tatmini ile yaş arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre iş hayatında kısa süre bulunmalarından dolayı genç çalışanların iş tatmini düşüktür. Orta yaş çalışanların çalışma süresi daha fazla olduğundan iş tatmin düzeyleri de gençlere göre daha yüksektir. İleri yaştaki çalışanların çalışma hayatında daha uzun süre bulunmalarından dolayı iş tatmin dereceleri yüksektir. Çalışanın çalışma hayatında uzun yıllar geçirmesi deneyimini arttırdığı gibi çevreyle uyumunu da arttırmaktadır (Karaman, 2018: 73). Ayrıca çalışanın yaşı ilerledikçe elde ettiği deneyim onun kıdemini arttırabilir, dolayısıyla çalışanın iş tatmini de artar (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Bazı görüşlere göre ise emekliliği yaklaşan çalışanlar bu durumla yüzleştğinde alacakları maaştaki düşüşler veya kazandıkları ek gelirlerin kesileceği düşüncesi gibi birçok maddi kayıplarla karşı karşıya kalacağı düşüncesiyle iş tatminlerinin azalacağı düşüncesini savunmaktadır (Güven vd., 2005, 134).

Cinsiyet: Çalışanların cinsiyetlerine göre beklentileri, bakış açıları, tutum ve davranışları değişiklik gösterebilir (Eğinli, 2010: 39). İş tatmini üzerinde yapılan bir çok araştırmanın sonucunda; cinsiyetin, yani kadın yada erkek olmanın, çalıştıkları işe ya da çalışmak istedikleri işe karşı duydukları istek ve motivasyonun nedenleri farklıdır. Kadınlar erkeklere göre yapıları gereği çalışma hayatlarında daha çok insan ile iş ilişkilerine odaklıyken, erkekler sadece başarı ve kariyer odaklıdır (Akbaş, 2015: 20-21). Fakat kadınlar ve erkekler arasında iş tatmini düzeyleri arasında farklılık görülmektedir. Hatta bazı araştırmalarda kadınların iş tatminlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Smadov, 2016: 15). Bunun en önemli nedeni ise kadınların erkeklerle aynı işi yapmasına ilaveten aile hayatında ev işlerini de üstlenmesi ve bazen iş ile ev arasında kalarak psikolojik sorunlar yaşaması, iş tatmin düzeylerinin azalmasına neden olmaktadır. Bir kısım araştırmalar ise, aynı işte çalışan kadın ve erkeklerin çalışma hayatındaki beklentileri ile iş tatminleri kıyaslandığında, kadınların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Alica, 2008).

Eğitim düzeyi: Eğitim, bireyin tüm yaşamına özellikle geleceğine yaptığı yatırımlar olarak değerlendirilebilir. Bireyin almış olduğu eğitim, kişiliğine ve dolayısıyla davranışlarına etki eder. Çalışanların eğitim düzeyleri iş tatminlerini etkilen bireysel faktörlerdendir (Özpehlivan, 2018: 50). Yapılan araştırmalara göre

eğitim düzeyinin iş tatminine hem olumlu hem de olumsuz etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın yüksek eğitim düzeyine sahip olması ve eğitimine uygun bir işte çalışıyor olması, ekonomik ve sosyal açıdan rahat bir konumda olmasını sağlar, dolayısıyla iş tatmini yüksek olur. Aksine yüksek eğitim almış bireyler meslekleriyle uyumlu bir işe sahip olmazsa, sosyal ve ekonomik olarak sıkıntı içerisinde olacak ve bu durum bireylerin iş tatminini olumsuz etkileyerek iş tatminsizliğine yol açacaktır (Ganzach, 2003: 97). Çünkü eğitim düzeyinin yüksek olması, çalışanın bireysel beklentilerini artırır (Tietjen ve Myers, 1998: 229). Yapılan araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş tatminlerinin diğer çalışanlara kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Ayan, 2009: 47). Fakat eğitim düzeyi yüksek bireyler eğitimleri doğrultusundaki beklentilerine göre uygun bir pozisyonda çalışmaz ya da eğitimlerine uygun iş bulamazlarsa, iş tatmin düzeyleri düşük kalmaktadır.

Kişisel özellikler: Kişinin ruhsal, fiziksel ve zihinsel özellikleri, yaşadığı çevresi, aile hayatı, çalıştığı iş ortamı gibi birçok faktör, bireyin kişiliğinin oluşmasını sağlar (Tosi ve Mero, 2003: 2). Kişiliğe etki eden faktörlerin çok olması, çalışanın iş tatminini etkileme derecesini de farklılaştırır. Tatlılıoğlu'na (2013: 133) göre kişiliğin oluşması temel olarak beş faktöre bağlıdır. Bunlar:

- Kalıtım ve bedensel (anatomik yapı) faktörler,
- Sosyo-kültürel faktörler,
- Sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörü,
- Aile faktörü,
- Coğrafi ve fiziki faktörler.

Yapılan araştırmalara göre sosyal ilişkileri zayıf, duygusal olarak inişli çıkışlı, sinirli, hayalperest, kişisel özelliklerinden ve konumundan rahatsızlık duyan bireylerde iş tatminsizliği daha fazla görülmektedir (Dikmen, 1995: 116). Diğer yandan sosyal ilişkileri güçlü, ne istediğini bilen, sabırlı ve sakin bir yapıya sahip bireylerin iş tatmin düzeyi daha yüksektir.

b) Örgütsel faktörler

Örgütsel faaliyetler gösterilirken, çalışanlar belirli sorumluluklara sahiptirler. Çalışanların sorumlulukları gereği göstermiş oldukları tutum ve davranışlara,

organizasyonun maddi ya da manevi yaptırımları yön vermektedir. Organizasyonun maddi ya da manevi çeşitli yaptırımları, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde bir takım etkilere sahiptir. Ücret, organizasyonun büyüklüğü, çalışma ortamı ve kariyer olanakları gibi faktörler organizasyonun iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Ücret: Bir organizasyonda çalışan, üstlendiği görev ve sorumlulukların gereği harcamış olduğu emek ve çaba karşılığında belirli bir kazanç elde etmektedir. Bu kazanca *ücret* adı verilmektedir. Ücret, örgütsel faktörler arasında iş tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktördür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Her çalışan organizasyondaki konumuna göre hakettiği ücreti almayı bekler. Çalışanın ücret beklentisinin karşılanması, onun iş tatmin düzeyini artıracaktır. Eğer çalışanın ücret beklentisi istediği ölçüde organizasyon tarafından karşılanmazsa, çalışanda tatminsizlik belirir. Dolayısıyla iş tatminiyeti sağlayan ücret, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir. Ayrıca ücret iş tatminini etkilediği gibi örgütsel bağlılığı da etkileyen bir faktördür. Çalışan, organizasyon için vermiş olduğu çabanın karşılığını alırsa işine devam etme, aksi halde işinden ayrılma kararı verebilir (Çöl ve Gül, 2010: 296). Dolayısıyla ücretin iş tatmininin önemli bir faktörü olduğu söylenebilir.

Örgütün büyüklüğü: Çalışan sayısının az olduğu organizasyonda iletişim birebir sağlanabildiği için çalışanların işe uyumları, işe karşı tutumları ve iş motivasyonları kolaylıkla değişebilir. Organizasyon büyüdükçe çalışanın sarfedeceği çabanın artacağı düşünülmesi, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaya başlamaktadır. Hatta bazı araştırmalarda organizasyon büyüdükçe iş tatmininin azaldığı belirtilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Büyük organizasyonda çalışan sayısı çok fazla olduğu için, çoğu çalışanların bütün beklentilerinin karşılanması olanaksızdır. Bu sebeple organizasyonda çatışmalar ortaya çıkmakta, çalışanlar arasında iletişim zarar görmekte ve karşılıklı güven zedelenerek iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Solmuş, 2004: 189).

Çalışma ortamı: Organizasyona bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden biri de çalışma ortamıdır. Çalışma ortamı, personelin rahatlığına ve işin yapılmasına engel olacak herhangi bir eksikliği içermemelidir. Yani çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, nem, havalandırma sistemi, ortam ışığı ve gürültü) ve çalışanın sosyal hakları,

dinlenme süreleri, iş yeri güvenliği ve temizliği, iş araç ve gereçleri gibi birçok şey çalışma ortamından kaynaklı olarak iş tatminini etkilemektedir (İmamoğlu vd., 2004: 169). Bir organizasyondaki çalışma şartları ile çalışanların beklentileri aynı yönde olursa, çalışanların iş tatmini artabilir (Aksu ve Aktaş, 2005: 480).

Kariyer olanakları: Her organizasyonda çalışan sayısına göre belirli bir hiyerarşik sıralama mevcuttur. Hiyerarşik sistem birçok ünvan içermektedir. İşe yeni başlayan her çalışan organizasyona verdiği emek ve harcadığı çaba doğrultusunda terfi almak istemektedir. Aynı işte uzun süre çalışan kişiler zamanla sıradanlaşır ve yaptığı işten tatmin olamayabilir. Bu durumda kişinin kıdeminin değişmesi, yetki ve sorumluluğunun artması, hem çalışan kişinin beklentisini karşılayacak, hem de iş tatmin düzeyini artıracaktır (Kesici, 2006: 45-46).

2.2.2. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki

Akbaş, (2015) İş ortamında meydana gelen negatif ve pozitif bütün olaylarla direkt etkileşim halinde olan çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunun sağlanması durumunda çalışanlar ve örgütler açısından doğabilecek sonuçları araştırmıştır.

Küçük'ün (2010) çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının, çalışma motivasyonuna olan etkilerini araştırdığı çalışmasında; örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışma motivasyonuna etkilerini incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Smadov'un (2006) "iş doyum ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama" adlı çalışmasında, iş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan bu kavramların kişisel değişkenlerle ilişkisinin olduğu sonucuna da varılmıştır.

Emre'nin (2016) "iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama" isimli çalışması, lojistik sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda sektör çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık

düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini artıkça, örgütsel bağlılık düzeyinin artışı ifade edilmiştir.

Tutar'ın (2007) "Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi" adıyla yaptığı çalışmada, örgütsel işlem adaletinin iş tatminine; iş tatmininin ise duygusal bağlılığa etki ettiği gözlenmiştir.

2.3. İşten Ayrılma Eğilimi (Tendency to Leave)

Toplumun küresel rekabet ortamında gelişen teknolojinin sağladığı olanaklardan faydalanmaları örgütler aracılığıyla mümkün olabilir. Örgütlerin toplumların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları, örgütün yetkin ve etkin çalışanlarıyla mümkün olur. Örgütlerin etkin olabilmeleri, birey ve örgütlerin birbirleriyle etkili bir biçimde ilişki kurmalarını gerektirir. İnsanı tanımak ve davranışlarını önceden tahmin edebilmek büyük önem arz eder. Alanlarında uzman çalışanları bir araya getirmek, örgütte çalışmaya devam etmelerini sağlamak da bir o kadar önemlidir. Çalışanlar örgütlerinden maddi-manevi birçok beklenti içine girer. Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu olabilmesi için örgüt tarafından bu beklentilerin karşılanması gerekir. Beklentileri karşılanmayan bireyler fiziki, ekonomik ve psikolojik yönden kendilerini iyi hissetmeyeceğinden dolayı, örgütlerine karşı güvenleri sarsılır ve örgütlerine karşı bir soğuma hissi oluşur. Bu durum çalışanlarda işten ayrılma eğiliminin oluşmasına sebebiyet verir. İşten ayrılma eğilimi, çalışanların mevcut işlerini bırakma yönündeki bilinçli tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Kişinin gelecekteki çalışma sürecinde bağlı olduğu örgütten ayrılma olasılığı olan işten ayrılma eğilimi, çalışanların düşünsel yahut davranışsal eylemleri arasındaki süreci kapsayan ve örgütten ayrılma ile sonuçlanabilen bir durumdur (Sökmen ve Şimşek, 2016: 611). Bu süreç aynı zamanda çalışanın üyesi olduğu örgütle ve iş arkadaşlarıyla çalışmayı sürdürüp sürdürmeyeceği, bilinçli, yavaş, esnek ilerleyen planlı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993; Gökaslan, 2018: 32). İşten ayrılma eğilimi başka bir deyişle karşılaştığı olumsuzluklardan dolayı çalışanın bağlı olduğu örgütten fiilen olmasa da ayrılma planları yaparak bilinçli bir şekilde ve genellikle de işten ayrılması ile sonuçlanan bir durumdur (Koçak ve Yücel, 2018: 684). Söz konusu kavram, *gönüllü işten ayrılma eğilimi* ve *gönülsüz işten*

ayrılma eğilimi olmak üzere iki farklı şekilde açıklanmıştır. İşten gönüllü olarak ayrılma, çalışanın iradesiyle gerçekleşirken; işten gönülsüz olarak ayrılma ise, çalışanın karşılaştığı sağlık sorunları ve ölüm gibi zorunlu durumlarda gerçekleşir. (L. Price, 2004: 3-5). Kişinin menuniyetsizliğine ilişkin mevcut durumun değerlendirmesi sonucunda, işten ayrılma eğilimi için çalışanın örgütten ayrılma arzusu olduğunu söyleyebiliriz. İşten ayrılma eğilimi aniden ortaya çıkan bir durum olmayıp, kimi zaman çalışanların maaşlarının yetersiz olması veya ödenmemesi, mevcut iş koşullarından ve istihdam şartlarından memnun olmaması, yöneticilerin tutum ve davranışlarından rahatsızlık duymaları; kimi zaman da fiziki ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmaması ve örgüt içi iletişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilmemesi gibi durumlarda ortaya çıkar. Çalışanın işten ayrılmasıyla örgüt, sadece bir iş gücü kaybetmez, ayrıca örgütten ayrılmasıyla çalışanın beraberinde götürdüğü kişisel bilgi ve tecrübeleri de kayıp eder. Oluşan boşluğu doldurmak için örgüt yeni personelin işe alımı, eğitimi ve oryantasyonu gibi bir takım maliyetlerle karşılaşır. Öte yandan ayrılan personelin örgütte kalan iş arkadaşları üzerinde olumsuz duygular oluşturacağı için örgütte verimlilik kaybı da oluşturur (Yang, 2008: 433). Örgüt yöneticilerine çalışanların işten ayrılma eğilimlerine sebep olabilecek faktörleri önceden tespit edip, bu doğrultuda önlemler alması önerilmektedir.

2.3.1. İşten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin daha verimli, etkili ve devamlı olabilmeleri için mevcut çalışanlarını örgütte tutmak, örgütsel bağlılıklarını sağlamak zorunlu hale gelmiştir. Aniden ortaya çıkan bir durum olmayan işten ayrılma eğilimi çevresel, bireysel ve örgütsel gibi çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar üyesi oldukları örgütlerin iş koşullarından, işin yapısından, yöneticilerinden memnun olmadıkları durumlarda bağlı oldukları örgütten ayrılarak beklentilerini karşılayabilecek daha iyi iş koşullarının ve çalışma ortamlarının bulunduğu örgütlere yönelecektir. İşten ayrılma eğiliminin davranışa dönüşmemesi için işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi ve önceden farkına varılması örgütlerin çalışanlarını örgütte tutmalarını sağlamaları açısından büyük önem arz etmektedir.

a) Bireysel faktörler

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma koşulları işten ayrılma eğiliminin davranışa dönüşmesinde farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. Yöneticileri tarafından kendilerine karşı sergilenen olumsuz tutum ve davranışlar karşısında, genç ve bekar çalışanların işten ayrılma eğilimleri, yaşlı, evli ve ailesine bakmakla yükümlü olan çalışanlara kıyasla daha fazla olabilir. Aynı şekilde eğitim düzeyi ve maaşı yüksek olan çalışanlarla, eğitim düzeyi ve maaşı düşük olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri farklı olabilir (Uludağ, 2019: 2047). Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma eğilimini etkileyen bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem ve hizmet süresi şeklinde sıralamıştır (Şenel, 2021: 45). Ghapanchi ve Aurum (2011) ise, işten ayrılma eğilimini etkileyen bireysel faktörleri; demografik faktörler, beşeri sermaye, motivasyonel özellikler ve mesleki davranış şeklinde sıralamıştır (Behram ve Dinç, 2014: 118).

b) Örgütsel faktörler

Örgütün yaşamını ve başarı düzeyini etkileyen temel faktörlerin, çalışanlarının örgüt içi performans ve verimlilikleri olduğunu söyleyebiliriz. Etkili ve deneyimli olan çalışanları örgütte tutabilmek için, yöneticilerin çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurmaya özen göstermesi gerekir. Zira örgütleriyle kendilerini bütünleştiremeyen, bağlılık hissetmeyen ve örgütlerinden soğuyan çalışanlar tepkiye dayalı iş yerinden ayrılma ve iş bırakma niyeti gibi eğilimlerde bulunurlar. Örgütsel faktörlerin çalışanların işten ayrılma eğilimlerine neden olabilen önemli faktörlerdir. Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma eğilimini etkileyen örgütsel faktörleri; ücret tatmini, rol belirsizliği, iş performansı, iş memnuniyeti ve yönetici tutumu şeklinde sıralamıştır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009) işten ayrılma eğilimini etkileyen örgütsel faktörleri; örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri, kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirme yapıları, işin kendisi ve ücreti şeklinde sıralamıştır. Şimşek vd. (2016) ise örgütsel faktörleri; ücretin tatmin etmemesi, kurumda yükselme imkanlarının yetersizliği, çalışma koşullarının zorluğu, kurum içinde çalışanlara adil davranılmaması, kuruma ulaşım imkanlarının kısıtlı olması ve sosyal imkanların yetersizliği şeklinde ifade etmiştir (Akt. Yalçınkaya, 2021: 36). Söz konusu faktörler

işten ayrılma eğiliminin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler olup, çalışanın kurumuna olan bağlılığını ve kurumdaki devamlılığını etkileyen önemli faktörlerdir.

2.3.2. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki

Örgütlerin, yoğun rekabet koşullarında yaşanan hızlı değişimlerle başa çıkmaları örgütlerine bağlı ve sadakatleri yüksek çalışanlar sayesinde mümkün olabilir. Örgütlerine bağlı çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip kendi beklentileriyle bütünleştirerek sahip oldukları tüm bilgi ve becerilerini kullanırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı duydukları sadakatlerinden dolayı, örgütte kalma konusunda hissettikleri sorumlulukları da yüksek olur. Çalıştıkları kuruma aidiyet hisseden, kurum içi iletişimi güçlü olan, yaptıkları katkılardan dolayı takdir edilen çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek olur ve işten ayrılma eğiliminde bulunmazlar. Örgüt ve yöneticileri tarafından desteklendiğini hisseden, kendisine uygun çalışma koşulları, ödül, terfi ve yetki gibi teşvikler sağlanan çalışan ile örgütü arasında güçlü bir bağ oluşur ve bu bağ çalışanın işten ayrılma eğiliminde bulunmasını engeller. Bağlılıkları yüksek olan çalışanlar verilen görev ve talimatları gerçekleştirmede daha istekli olur ve iş verimlilikleri de yüksek olur.

2.3.3. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiler

Varol'un (2010) "örgütsel bağlılık ve iş tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama" adlı çalışmada, Konya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ilaç firmalarına mensup çalışanların, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisine ilişkin bulgular elde etmek amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, iş tatmini artan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı, örgütsel bağlılığın boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmış, fakat iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Gurlaş'ın (2016) "jenerasyon teorisine göre X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti farklılıklarının incelenmesi: Kamuda vergi dairesi çalışanları üzerine bir araştırma" adlı çalışmada, İstanbul ilinde vergi

dairelerinde çalışan X ve Y kuşak çalışanların arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti yönünden farklılıklar olup olmadığını araştırılmıştır. Korelasyon, regresyon ve aracı değişkenli regresyon analizleri sonucunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde kuşakların anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, ancak örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde anlamlı farklılığa sebep olduğu gözlenmiştir.

Jafarova'nın (2018) "X-Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin karşılaştırılması: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir uygulama" adlı çalışmasında, X ve Y kuşaklarının arasındaki örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. İstatistiksel testler sonucunda, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti X ve Y kuşağına göre farklılık gösterirken, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının anlamlı bir farklılık göstermediği, normatif bağlılığın ise anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Zincirkıran vd.'nin (2015) "işgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: enerji sektöründe bir araştırma" adlı çalışmasında, enerji sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılık, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Erdoğan ve Sökmen'in (2019) "Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü" adlı çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının, söz konusu ilişkide aracılık etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı; örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu; aracılık etkisinin sınanması için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolünü test etmek için yapılan analizler sonucunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ve boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık etkisinin bulunmadığı gözlenmiştir.

Çekmecelioğlu'nun (2005) "İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi" adlı çalışmasında, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ve iş ile ilgili tutumların (örgütsel bağlılık unsurları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) verimlilik üzerindeki etkileri ve örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; duygusal bağlılık ve iş tatmininin, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu; duygusal bağlılık, iş tatmini ve normatif bağlılığın, verimliliği pozitif yönde etkilediği ve iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, araştırma problemi ve soruları belirlenmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği önceki çalışmalar (literatür) doğrultusunda araştırmanın hipotezleri kurulmuş, araştırmanın evreni, örnekleme, sınırlılıkları ve varsayımları açıklanmış ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Son olarak çalışmada yapılan analizlerin neler olduğu hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Ağrı'da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığının araştırılması şeklinde belirlenmiştir. Yapılan alan araştırmasında, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi konularında birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Söz konusu çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde, işten ayrılma eğilimini ise olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olarak alınıp, olumlu etkilediği iş tatmini değişkenini ve olumsuz etkilediği işten ayrılma eğilimi değişkenini bağımlı değişkenler olarak tek bir model içerisinde ele almak, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile banka çalışanlarının iş tatmini arasında pozitif ilişkilerin olduğu ve işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif ilişkilerin olduğu ileri sürülmüştür. Boyutların söz konusu değişkenlere etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi yönüyle çalışmanın literatüre farklı bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev, mevcut kurumdaki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresi, aylık gelir düzeyi ve bankanın hukuki statüsü gibi demografik özelliklere göre iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin etkilenip etkilenmediği de incelenmiştir. Bu amaçla, demografik veriler ile çalışmada kullanılan bağımlı değişkenler arasındaki

ilişkiler incelenerek, sektöre çalışmanın bulguları doğrultusunda öneriler sunulacaktır. Araştırma sonucunda ulaşılmak istenen çıktılar şunlardır:

1. Ağrı’da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları tespit edilecektir.
2. Ağrı’da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiler tespit edilecektir.
3. Ağrı’da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiler tespit edilecektir.
4. Ağrı’da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarında, örgütsel bağlılığının boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri tespit edilecektir.
5. Araştırmada kullanılan demografik sorular ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilecektir.

Yukarıda sıralanan hedef çıktılara ulaşmak için çalışmadan elde edilen sonuçların, akademik alana katkı sağlayacağı ve araştırmalara ışık tutacağı ümit edilmektedir. Bu çalışma ile, banka yöneticilerine ve banka çalışanlarına örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi hakkında önerilerin sunulması da hedeflenmiştir.

3.2. Araştırma Problemi ve Soruları

Araştırmanın problem cümlesi: “Banka çalışanlarında örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi ve iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma için aşağıda sıralanan sekiz adet araştırma soru oluşturulmuştur:

S.1. Banka çalışanları için, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?

S.2. Banka çalışanları için, duygusal bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?

S.3. Banka çalışanları için, normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?

S.4. Banka çalışanları için, devam bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?

S.5. Banka çalışanları için, örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?

S.6. Banka çalışanları için, duygusal bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?

S.7. Banka çalışanları için, normatif bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?

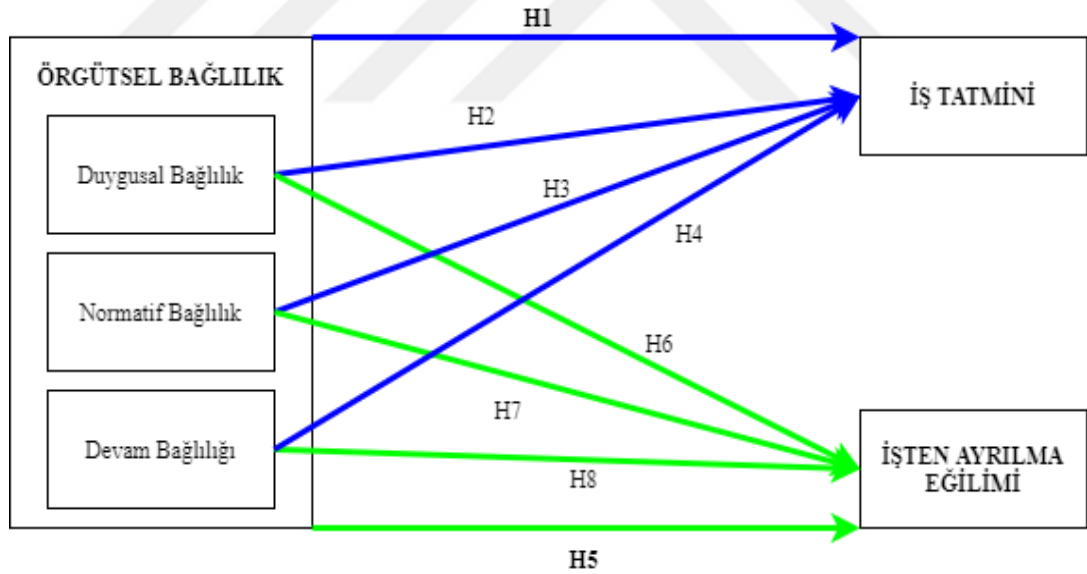
S.8. Banka çalışanları için, devam bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi var mıdır?

S.9. Banka çalışanların iş tatmin düzeyleri, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

S.10. Banka çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma; tanımlayıcı, kesitsel ve ilişkisel tarama modelinde yürütülen bir nicel araştırmadır. Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, banka çalışanları için, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla kurulmuştur. Önerilen modelde; bir adet bağımlı değişken, iki adet bağımsız değişken olmak üzere

toplam üç adet temel değişken bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini, örgütsel bağlılık; bağımlı değişkenlerini ise, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığın banka çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiler de modele dahil edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine dair çalışmalar literatürde mevcuttur. Karahan (2015) hekimler üzerine yapmış olduğu bir araştırmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında doğru orantının olduğunu ifade etmiştir. Tett ve Meyer (1993), Testa (2001), Poyraz ve Kama (2008), Aktay (2010), Karataş ve Güleş (2010) ve Çelik'in (2019) yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ve örgütsel bağlılık düzeyinde meydana gelebilecek olumlu değişimler, pozitif duyguların oluşmasını sağlayarak iş tatmin düzeyinde artışa neden olacağını ve olumsuz değişimlerin ise iş tatmini düzeyinde azalmalara neden olacağını belirtilmiştir. Çekmecelioğlu (2005), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Keza Çınar (2019) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu örgütsel bağlılık olarak kabul ettiği bir çalışmada, örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Yapılan literatür taraması ışığında, önerilen araştırma modelinde yer alan *örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi için* aşağıda sunulan H_1 hipotezi kurulmuştur.

H_1 : *Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Mehmood vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinden de tatmin olacağı ve böylece çalışanların kaliteli hizmetler üretmeye gayret edecekleri belirtilmiştir (Mehmood vd., 2016: 308). Benzer şekilde, Taş (2011) sağlık çalışanlarından oluşturduğu bir örnekleme yaptığı bir çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutları (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiş ve kurumların hedeflerine ulaşması için çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak iş tatminlerini sağlamalarını önerilmiştir (Clugston, 2000: 480; Taş, 2011: 121). İlaveten, Güçel vd. (2012) tarafından yapılan bir çalışmada duygusal bağlılığı, normatif

bağlılığı ve devam bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerinden tatmin olacağı ve kurumlarının daha istikrarlı ilerleme sağlayacağı belirtilmiştir (Güçel vd., 2012: 107). Yenihan (2014) örgütsel bağlılığın boyutları ile iş tatmini arasındaki etkileşimi araştırdığı bir çalışmada, iki kavram arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Yenihan, çalışanların kurumda tutulması ve kurumun hedeflerine daha hızlı ulaşabilmesi için, çalışanların bağlılık düzeylerinin artırılması vasıtasıyla iş tatminlerinin sağlanmasını da önermiştir (Yenihan, 2014: 176). Patrick ve Sonia (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışmaya örneklem olarak seçilen bilişim personelinin örgütsel bağlılık türleri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit ederek, söz konusu bağlılık türlerinin yüksek düzeyden düşük düzeye doğru sırasıyla devam bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olduğu ve bağlılıkları artan çalışanların işlerinden tatmin oldukları belirtilmiştir (Patrick ve Sonia, 2012: 27). Bununla birlikte Örücu vd. (2010) yaptıkları bir çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutlarının ve iş tatmininin birbirini etkilediği tespit edilmiş ve çalışanların beklentileri ya da bağlılıkları temin edildiğinde tatminiyetlerinin de artış göstereceği ifade edilmiştir (Örücu vd., 2010: 11). Literatürde yer alan *örgütsel bağlılığın boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin* araştırıldığı çalışmalar ışığında, aşağıda verilen üç adet hipotez (H₂, H₃ ve H₄) kurulmuştur.

H₂: *Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

H₃: *Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

H₄: *Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Erdil ve Keskin (2003), Şimşek (2006), Kim vd., (2007), Tak ve Çiftçioğlu (2009), Çınar (2019), Bhatti vd.'nin (2016) gerçekleştirdikleri çalışmalar ile, örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında ters orantının olduğunu ve örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu çalışanlarda işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğunu ifade etmiştir. Çevik (2014), örgütsel

bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün rekabet avantajı elde etmesinde ve örgütün başarıyı yakalamasında, örgütsel bağlılığın önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. Ancak örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz etkilediğini ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Yapılan literatür taraması ışığında, önerilen araştırma modelinde yer alan *örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini araştırmak için* aşağıda sunulan H₅ hipotezi kurulmuştur.

H₅: *Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

A'yuninnisa ve Saptoto (2015), örgütsel bağlılığın boyutları ile işten ayrılma eğilimi kavramları arasındaki etkileşimi inceledikleri bir çalışmada, söz konusu kavramlar arasında anlamlı, yüksek düzeyde ve negatif ilişkilerin olduğunu tespit ederek, çalışanların beklentilerinin karşılanmasının onların kuruma bağlılıklarını artıracaklarını ve neticede işten ayrılma eğilimlerini azaltacaklarını ifade etmiştir (A'yuninnisa ve Saptoto, 2015: 66-67). Elisabeth vd.'nin (2021) duygusal, normatif ve devam bağlılık değişkenleri ile işten ayrılma eğilimi arasındaki etkileşimi ayakkabı endüstrisinde uygulamalı olarak inceledikleri bir çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutlarının işten ayrılma eğilimini anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ve çalışanların söz konusu bağlılıkları artırıldığında işten ayrılma eğilimlerinin azalacağını belirtmiştir (Elisabeth vd., 2021: 1944). Yukongdi ve Shrestha (2020) tarafından Nepal banka çalışanları örneklemiyle yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı ve negatif etkileri olduğunu saptanmıştır. Bu doğrultuda kurumlara, çalışanların bağlılıklarını artırarak iş tatminlerinin sağlanmasını önermiş ve böylece çalışanların kurumda kalmaları hususunda kararlı olmalarının sağlanabileceği belirtilmiştir (Yukongdi ve Shrestha, 2020: 95). Güzeller ve Çeliker (2020) tarafından turizm ve konaklama sektörü çalışanları örnekleme kullanılarak yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda kurumla bir bağ kuramayan çalışanların kurumdan ayrılma eğilimlerinin artacağı belirtilmiştir (Güzeller ve Çeliker, 2020: 112). Benzer şekilde Sökmen ve Kenek (2020) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları

ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilerek, Yao ve Wang'ın (2006) çalışması ve literatürdeki benzer diğer çalışmalar desteklenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın boyutlarından olan normatif bağlılığın bu ilişkideki etkisinin diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. İlaveten personelin geçmiş tecrübelerine dayanarak işten ayrılmayı düşünebileceğini ve bu nedenle kurumlara çalışanların bağlılıklarını artıracak deneyimler sunmaları önerilmiştir (Yao ve Wang, 2006: 1064; Sökmen ve Kenek, 2020: 1017). Literatürde yer alan *örgütsel bağlılığın boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin* araştırıldığı çalışmalar ışığında, aşağıda verilen üç adet hipotez (H₆, H₇ ve H₈) kurulmuştur.

H₆: *Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

H₇: *Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

H₈: *Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.*

Önerilen araştırma modelinde yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan sekiz adet hipoteze ilaveten, demografik değişkenler ile "iş tatmini" ve "işten ayrılma eğilimi" değişkenleri arasındaki ilişkileri sınamak için on sekiz adet hipotez (H₉, ..., H₂₆) daha önerilmiştir. İlgili literatür incelenerek, demografik değişkenlerin "iş tatmini" ve "işten ayrılma eğilimi" ile olan ilişkilerine göre söz konusu hipotezler iki grup halinde sunulmuştur.

Dinç ve Koçyiğit (2017) tarafından Pakistanlı kadın öğretmenler örneklemini kullanılarak yapılan bir çalışmada, demografik değişkenler ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilerek, evli ve kadın öğretmenlerin ilişkinin gücünü artırdığı ve evli insanların işlerinden daha fazla tatmin olmaya yönelimli olduğu sonucuna varılmıştır. katılımcılar çerçevesinde evli insanların aile hayatındaki tecrübelerinden dolayı eğitim için ihtiyaç duyulan ortama, bekar insanlara kıyasla daha çabuk uyum sağlamaları ve aile hayatının getirdiği ekonomik koşullardan dolayı, evli insanların işlerinden memnun olmaya eğilimli olması söz konusu artışın sebebi olarak gösterilmiştir (Dinç ve Koçyiğit, 2017: 481). İlaveten Kooij vd.'nin

(2010) kurumlardaki insan kaynakları departmanı personeli üzerinde yaptıkları bir çalışmada, başta yaş olmak üzere demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu belirtilerek, insan kaynakları departmanı çerçevesinde genç yaştaki personelin dinamik yapısından dolayı işinden tatmin olmaya daha eğilimli olduğu ifade edilmiştir (Kooij vd., 2010: 1123). Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "iş tatmini" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için aşağıda dokuz adet hipotez (H₉, ..., H₁₇) önerilmiştir.*

H₉: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₀: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₁: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₂: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₃: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₄: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₅: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₆: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₇: *Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Kebede ve Fikire (2022) tarafından Etiyopya'da akademik çalışanlar örneklemini kullanarak demografik değişkenler ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada, çalışma ortamı ve etnik köken değişkenlerinin akademik personelin işten ayrılma eğilimini etkileyen başlıca değişkenlerin olduğu

ifade edilerek, kurumlara çalışanların maaşında iyileştirme yapılması, konut yardımı yapılması ve sağlık sigortalarının sağlanması önerilmiştir (Kebede ve Fikire, 2022: 9). Zamel vd.'nin (2021) Malezyalı hemşireler örneklemini kullanarak demografik değişkenler ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada, daha yüksek eğitim seviyesine sahip ve uygun maaş alan çalışanların bulundukları kurumda daha uzun süre kalacakları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların ev ve iş yaşamı dengesi, çalışma saatleri ve çalışma ortamı çerçevesinde sağlandığında, söz konusu çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azalacağı önerilmiştir (Zamel vd., 2021: 208). Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "işten ayrılma eğilimi" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için aşağıda dokuz adet hipotez (H₁₈, ..., H₂₆)* önerilmiştir.

H₁₈: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₉: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₀: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₁: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₂: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₃: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₄: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₅: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₆: *Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ağrı il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Ağrı il merkezinde faaliyet gösteren 14 bankada çalışan yaklaşık 280 personel bulunmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle katılımı sağlanan 110 banka çalışanından oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırma için veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma, Ağrı il merkezindeki 14 banka şubesinde görev yapan 110 çalışan ile sınırlandırılmıştır. Yani çalışma söz konusu banka çalışanlarının (n=110) ankette yer alan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Araştırmanın bazı önemli kısıtlayıcıları bulunmaktadır. Bu tür bir araştırma modelinin en önemli özelliği, önceden belirlenmiş ölçeklere ve araştırma hipotezlerine ihtiyaç duymasıdır (Kurtuluş, 1998: 311). Çalışmada kullanılan değişkenler ise örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca anketin uygulandığı tarih (Ocak – Mart 2022) itibarıyla Covid-19 pandemisinin etkisinin sürme ihtimalini gerçekçe gösterip anket uygulamasına bazı bankalar tarafından izin verilmemesi, araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Farklı bir zaman aralığında uygulama yapıldığında daha farklı sonuçların elde edilebileceği ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmaya dahil edilen banka çalışanlarının ölçeklerdeki soruları tamamen anlayarak sorulara samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, genellikle nicel araştırma yöntemlerinde çok sık kullanılan anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, verilerin kısa sürede elde edilebilmesi ve maliyet yönünden daha uygun olması nedeniyle seçilmiştir. Uygulamada hipotezlerin sınanması amacıyla çalışmada kullanılan değişkenleri içeren bir anket formu oluşturulmuştur. Formda uluslararası güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek soruları için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde değişkenlere ait ölçek soruları, ikinci bölümde ise banka çalışanlarının sosyo-demografik yapısını belirlemek amacıyla oluşturulan

bilgi formu yer almaktadır. Bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşler dikkate alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen formda banka çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bankadaki görevi, kurumdaki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresi, aylık gelir ve bankanın hukuki statüsü) tespit etmeye yönelik dokuz adet soru bulunmaktadır.

Meyer ve Allen tarafından 1984 ve 1997 yıllarında geliştirilen *örgütsel bağlılık ölçeği* 18 sorudan ve üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık şeklindedir (Allen ve Meyer, 1990). Katılımcılardan anketi beş dereceli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

Luthans vd. (2004) tarafından geliştirilen *iş tatmini ölçeği* on iki sorudan oluşmaktaydı. Ancak Vivien ve Thompson tarafından ölçekte yer alan soru sayısı beş adede indirgenmiştir (Lim ve Teo, 2009). Dolayısıyla ölçek tek boyuttan ve beş adet sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan anketi beş dereceli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

İşten ayrılma eğiliminin ölçümünde Cammann vd. tarafından geliştirilen ve Nadiri ve Tanova'nın çalışmasında kullanılan tek boyutlu üç sorudan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır (Nadiri ve Tanova, 2010). Katılımcılardan anketi beş dereceli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Bu bölümde, araştırma kapsamında literatür destekli kurulan hipotezleri test etmek için hangi analizlerin yapıldığına dair bilgiler verilmiştir. Elde edilen verilerinin analizi SPSS 26 istatistik paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla aşağıda belirtilen analizler gerçekleştirilmiştir:

- Ölçeklerin güvenilirliklerini incelemek için güvenilirlik analizi,

- Ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA),
- Kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek için normallik analizi,
- Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin ve araştırma ölçeklerine verdikleri yanıtların ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans dağılımını incelemek için frekans analizi,
- Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığını için korelasyon analizi,
- Örgütsel bağlılığın ve boyutlarının, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemek için regresyon analizi,
- İş tatmini ve işten ayrılma eğiliminin katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek maksadıyla t-testleri ve ANOVA analizleri uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, banka çalışanlarından elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları sunulmuştur: Sosyo-demografik veriler ve ölçek soruları için uygulanan frekans analizlerinin sonuçları, ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için uygulanan korelasyon analizine ait sonuçlar, sınanmak üzere kurulan hipotezler için uygulanan regresyon analizlerine ait sonuçlar ve iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi değişkenlerine verilen cevaplara sosyo-demografik değişkenlerin etkisinin olup olmadığının sınındığı farklılık analizlerine ait bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak uygulanan frekans analizi sonuçları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

ÖZELLİK	N	%	ÖZELLİK	N	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	31	28,2	Evli	81	73,6
Erkek	79	71,8	Bekâr	29	26,4
Yaş			Eğitim Durumu		
25 yaşından küçük	4	3,6	Lise	12	10,9
25 - 30	30	27,3	Ön Lisans	15	13,6
31 - 35	35	31,8	Lisans	75	68,2
36 - 40	24	21,8	Lisansüstü	8	7,3
41 - 45	7	6,4			
46 - 50	6	5,5			
50 yaşından büyük	4	3,6			
Bankadaki Pozisyonu			Aylık Gelir (TL)		
Müdür	10	9,1	5.000 TL’den az	29	26,4
Yönetmen	14	12,7	5.001 – 7.500 TL	25	22,7
Yönetmen Yardımcısı	12	10,9	7.501 – 10.000 TL	17	15,5
Yetkili [Uzman]	20	18,2	10.001 – 15.000 TL	17	15,5
Gişe Görevlisi	40	36,4	15.001 – 20.000 TL	12	10,9
Güvenlik Görevlisi	14	12,7	20.000 TL’den fazla	10	9,1
Bu Bankadaki Çalışma Süresi			Bankacılık Sektöründeki Çalışma Süresi		
6 aydan az	9	8,2	6 aydan az	9	8,2
6 ay – 1 yıl	14	12,7	6 ay - 1 yıl	14	12,7
1 - 3 yıl	20	18,2	1 - 3 yıl	19	17,3
3 - 6 yıl	13	11,8	3 - 6 yıl	12	10,9
6 - 9 yıl	17	15,5	6 - 9 yıl	19	17,3
9 - 18 yıl	27	24,5	9 - 18 yıl	27	24,5
18 yıldan fazla	10	9,1	18 yıldan fazla	10	9,1
Toplam	110	100	Toplam	110	100
Bankanın Hukuki Durumu					
Kamu Bankası				54	49,1
Özel Banka				56	50,9
Toplam				110	100

Katılımcıların demografik özelliklerinin sunulduğu Tablo 4.1 incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (n=79; %71,8), evli (n=81; %73,6), 25 - 40 yaş aralığında (n=89; %80,9) ve lisans mezunu (n=75; %68,2) oldukları görülmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe özellikle Doğu Anadolu Bölgesinde erkeklerin daha fazla istihdam edildikleri göz önünde bulundurulursa, sonuçların bölge gerçeği ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Medeni durumları itibarıyla katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli olması, evli erkek çalışanların ailelerinin maddi yükümlülüğünü üstlenmeleri ile ilişkilendirilebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu ve 25 - 40 yaş aralığında olması, bankacılık sektöründe istihdamın genellikle yeni mezun olan lisans mezunlarının tercih edilmesi ile ilişkilendirilebilir. En fazla katılımın gişe görevlisi (n=40; %36,4) ve en az katılımın ise müdür (n=10; %9,1) pozisyonunda görev yapanların olması ise, müşterilerin işlerinin takibi için gişe görevlilerinin daha fazla olması ve her bir şubenin yönetimi için yalnızca bir müdür bulunması gerekliliği ile açıklanabilir. 5.000 TL'den az geliri olan (n=54; %49,1) katılımcıların sayısının yüksek seviyede olması ise yapılan işin çok kazançlı bir iş olmadığını göstermektedir. 20.000 TL ve daha fazla ücret alanların az sayıda olması ise, az sayıda bulunan müdürlerinin (n=10; %9,1) aldıkları yüksek ücretin olduğu düşünülmektedir. Ancak söz konusu ücret skalasının düşük tutulması, Türkiye'de yaşanan yüksek enflasyonun oranı ölçüsünde, 2022 yılının ikinci yarısında yapılan ücret artışlarının anket formuna yansımamasından kaynaklanmaktadır. Çünkü anket uygulaması 2022 yılının ilk yarısında uygulandığı için ilgili yılın ilk yarısına ait cari ücret aralıkları baz alınmıştır. Mevcut bankadaki çalışma süresi ve bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi bakımından çalışanların neredeyse eşit oranda olmasını, katılımcıların iki soru arasındaki farkı gözetmeden cevaplamaları ile veya başka nedenlerle ilişkilendirilebilir.

Özel bankalara ait şube sayısı (n=7), kamu bankaların şube sayısından (n=4) daha fazla olmasına rağmen, ankete katılan bankaların hukuki durumlarına göre dağılımı neredeyse eşit sayıdadır. Katılımcıların dağılımı özel banka çalışanları (n=56; %49,1) kamu bankası çalışanlarından (n=54; %50,9) biraz fazladır. Bu sonuç, pandemi uygulamalarının kaldırılmasının hemen akabinde yapılan yüz yüze anket uygulamasına katılım konusunda, kamu bankaları yöneticilerinin daha olumlu yaklaşmasıyla açıklanabilir.

4.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin testi için uygulanan en yaygın analiz, faktör analizidir. Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasında var olan ilişkilerden faydalanılarak, ortak boyutların belirlenmesi ile daha az sayıda yeni değişken (faktör) elde etmek için kullanılır (Güriş ve Astar, 2019: 415). Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir” (Büyüköztürk, 2016: 133). Başka bir ifadeyle faktör analizi, “hangi gözlenen değişken grubunun, benzer kuramsal yapı veya faktörleri (gözlenemeyen değişkenleri) tanımlayan varyans-kovaryans karakteristiklerini paylaştıklarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir” (Çınar ve Yeşil, 2016). Araştırmada ölçeklerin geçerlilikleri açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile incelenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi, bir veri matrisinde bulunan ana yapıyı ifade etmeyi ve bu yapıyı meydana getiren her bir boyutu bağımsız bir şekilde belirlemeyi amaç edinir. Faktör analizinin yapılabilmesi için elde edilen veri setinin faktör analizine uygun olması gerekir. Uygunluğun incelenebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett’s Küresellik testi uygulanır. Uygulanan testler sonucunda elde edilen KMO değerinin 0.50’den büyük, Bartlett’s istatistik testi değerinin anlamlı olması ve $p < 0,05$ olması gerekmektedir. Aksi takdirde faktör analizi uygulanamayacaktır (Güriş ve Astar, 2019: 416).

4.2.1. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizini gerçekleştirmek üzere öncelikle araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunu incelemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik testi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett’s Testleri

Test	Sonuç
KMO	0,852
Bartlett’s Küresellik Testi	χ^2 991,546
	df 105
	P 0,000

Verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunun belirlenebilmesi için KMO test sonucunun 0,500'den büyük olması ve Bartlett's test sonucunun anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 271). Tablo 4.2'de görüldüğü üzere; KMO test sonucu 0,852 olarak hesaplanması ile verilerin homojen olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett's test sonucunun anlamlı olduğu [$\chi^2 (10)=991,546$; $p<0,01$] görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini incelemek üzere ölçekte bulunan on sekiz maddeye açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayılarının saptanması için faktörün öz değeri ve varyans açıklama değeri kavramları kullanılmaktadır. Faktörün değeri ne kadar yüksek olursa açıkladığı varyans değeri de o kadar yüksek olmaktadır (Tatlídil, 1992). Araştırmalarda önemli olan nokta, faktörlerin kendi içlerinde anlamlı ve yüklerinin yüksek olması ile doğru orantılı olarak açıklayıcılık seviyelerinin de artmasıdır. Faktör yüklerinin 0,300 değerinden yüksek olması, genel olarak faktör analizi için yeterli oran olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Örgütsel bağlılık ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Boyut / Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		69,68
Duygusal Bağlılık		31,35
1- Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder.	0,811	
2- Bu bankaya karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,884	
3- Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	0,817	
4- Kendimi bu bankada "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	0,876	
5- Bu bankanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,858	
6- Diğer insanlara çalıştığım bankadan gururla bahsediyorum.	0,850	
Normatif Bağlılık		20,70
2- Eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,740	
3- Bu bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.	0,764	
4- Bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	0,835	
5- Bu bankadaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu bankadan ayrılamam.	0,748	
6- Bu bankaya çok şey borçluyum.	0,822	
Devam Bağlılığı		17,63
2- Bu bankadan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	0,787	
3- Şu anda bankadan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	0,886	
4- Bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	0,633	
6- Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	0,790	

Tablo 4.3'e göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinaline uygun olarak üç faktörden oluşan bir yapıda olduğu sağılanmıştır. Ayrıca ölçek için açıklanan ortalama varyans değeri hesaplanmış olup, seçilen örneklemin yeterli olduğunu ifade eden bu değeri tüm değişkenler için Fornell ve Larcker (1981: 386)'in önerdiği 0,50 düzeyinin üzerindedir. Üç faktör altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yüklerinin 0,500'den büyük olduğu belirlenmiştir. Üç faktörlü yapıda açıklanan ölçeğin toplam açıklanan varyansının %69,68 olması ise, ölçekteki ifadelerin açıklama düzeylerinin yeterli olduğunun göstergesidir. Tavşancıl (2010) sosyal bilimlerde yüksek miktarda varyans değerlerine ulaşmanın zor olduğunu ve %40 ile %60 arasında değişen varyans

değerlerinin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutunun açıklanan varyans değeri %31,35; normatif bağlılık boyutunun açıklanan varyans değeri %20,70 ve devam bağlılık boyutunun açıklanan varyans değeri ise %17,63'tür. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilir. Orijinal ölçeğin normatif bağlılık boyutundan bir önerme, devam bağlılığından ise iki önerme olmak üzere toplam üç önerme, ilgili oldukları faktör altında bulunmadığı ya da faktör yükleri 0,300'un altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Çünkü sosyal bilimlerde önermeler için 0,300 faktör yükü ve üzeri değerler araştırmaların yapı geçerliliği için kabul edilebilir düzeydedir (Alpar, 2013: 277). Yani faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği orijinalinde olduğu gibi üç boyutlu yapıyı korumuş, ancak ölçek on sekiz önerme yerine on beş önerme içermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının önermelerinin faktör yüklerinin 0,663 ile 0,886 arasında olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlar bazında faktör yükleri ise şu şekilde tespit edilmiştir: Duygusal bağlılık boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,811 ile 0,884 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin “bu bankaya karşı duygusal bir bağ hissediyorum” önermesi ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise “kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder” önermesi olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,740 ile 0,835 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin “bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor” önermesi ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise “eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum” önermesi olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,633 ile 0,886 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin “şu anda bankadan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur” önermesi ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise “bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır” önermesi olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. İş tatmini ölçeğinin geçerlilik analizi

İş tatmini ölçeğinin faktör analizini gerçekleştirmek üzere öncelikle araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunu incelemek maksadıyla Kaiser Meyer Olkin

(KMO) ve Bartlett's Küresellik testi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri

Test	Sonuç
KMO	0,848
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2
	265,662
	df
	10
	P
	0,000

Verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunun belirlenebilmesi için KMO test sonucunun 0,500'den büyük olması ve Bartlett's test sonucunun anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 271). Tablo 4.4'te görüldüğü üzere; KMO test sonucu 0,865 olarak hesaplanması ile verilerin homojen olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett's test sonucunun anlamlı olduğu [$\chi^2 (10)=265,662$; $p<0,01$] görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinin geçerliliğini incelemek üzere ölçekte bulunan beş maddeye açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İş tatmini ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
1- Genelde işimden çok memnunuz.	0,749	66,43
2- Genelde pozisyonunuzun gerektirdiğı işlerin niteliğı ve içeriğinden memnunuz.	0,811	
3- Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,788	
4- Bankamda çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hisseder.	0,901	
5- Bankamda çalışanların çoğı işinden memnundur.	0,818	

Tablo 4.5'e göre, iş tatmini ölçeğinin orijinaline uygun olarak tek faktörden ve beş maddeden oluşan bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Tek faktör altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yüklerinin 0,500'den büyük olduğu ve tek faktörlü yapıda açıklanan toplam varyansın %66,43 olması, ölçekteki ifadelerin açıklama

düzeylerinin yeterli olduğunun göstergesidir. Bu konuda Karagöz (2016: 880), “tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30 ve daha fazla olmasını yeterli görmektedir” ifadesi mevcuttur. Bu nedenle iş tatmini ölçeğinin açıklanan toplam varyansının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre iş tatmini ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin önermelerinin faktör yüklerinin 0,749 ile 0,901 arasında olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü en yüksek olan önermenin “bankamda çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hisseder” önermesi ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise “genelde işimden çok memnunum” önermesi olduğu belirlenmiştir.

4.2.3. İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin geçerlilik analizi

İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin faktör analizini gerçekleştirmek üzere öncelikle araştırma sonucu elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu incelemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik testi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği İçin KMO ve Bartlett’s Testleri

Test	Sonuç
KMO	0,746
Bartlett’s Küresellik Testi	χ^2 258,204
	df 3
	P 0,000

Verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye yeterli olup olmadığının tespit edilebilmesi için KMO test sonucunun 0,500’den daha yüksek olması ve Bartlett’s test sonucunun anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 271). Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, KMO test sonucu 0,746 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett’s test sonucunun anlamlı olduğu [$\chi^2(3)=258,204$; $p<0,01$] görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin geçerliliğini incelemek üzere, ölçekte bulunan üç maddeye açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İşten ayrılma eğiliminin ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
1- Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	0,908	86,94
2- Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	0,948	
3- Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	0,941	

Tablo 4.7 incelendiğinde işten ayrılma eğilimi ölçeğinin orijinaline uygun olarak tek faktörlü ve üç maddeden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Tek faktör altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50’den büyük olduğu ve tek faktörlü yapının toplam varyansın %86,94’ünü açıkladığı görülmektedir. Bu konuda Karagöz (2016: 880), “tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasını yeterli görmektedir” ifadesi mevcuttur. Bu nedenle iş tatmini ölçeğinin açıklanan toplam varyansının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre işten ayrılma eğilimi ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin önermelerinin faktör yüklerinin 0,908 ile 0,941 arasında olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü en yüksek olan önermenin “sık sık işten ayrılmayı düşünürüm” önermesi ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise “gelecek yıl bu işi bırakacağım” önermesi olduğu belirlenmiştir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde ankette yer alan ölçek sorularının, katılımcılar tarafından benzer biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını ve ölçek sorularının konuyu tam olarak ölçüp ölçmediğini anlamak için güvenilirlik analizleri yapılmış ve analiz sonuçları detaylı olarak raporlanmıştır.

Güvenilirlik, araştırmaya katılan bireylerin ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik katsayının hesaplanmasında kullanılan bir kaç yöntem vardır. Bu çalışmada Cronbach’s α katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach’s α katsayısı, “ifadelere ait puanların, toplam test

puanıyla olan tutarlılığın ölçüsüdür” (Büyüköztürk vd., 2019: 114-115). Hesaplanan Cronbach’s α katsayısı farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Faktör analizi yapıldıktan sonra, ölçüm aracının homojenliğini (güvenilirliğini) belirlemek için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmalıdır. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının güvenilirliklerinin incelenmesi için Cronbach’s Alpha (α) katsayıları hesaplanmış ve bulgular Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek / Boyut	Orijinal Ölçekteki Madde Sayısı	Çıkarılan Madde Sayısı	Kalan Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa
Örgütsel Bağlılık	18	3	15	0,845
Duygusal Bağlılık	6	---	6	0,932
Normatif Bağlılık	6	1	5	0,840
Devam Bağlılığı	6	2	4	0,825
İş Tatmini	5	---	5	0,871
İşten Ayrılma Eğilimi	3	---	3	0,923
Ölçeklerin Tamamı	26	3	23	0,837

Bir ölçeğin güvenilir olduğunun net bir şekilde ifade edilebilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,600’den daha yüksek olması beklenir. 0,800’den büyük bir değer olması ise, ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunun kabul edildiğini belirtmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Yapılan geçerlilik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinden üç adet madde çıkarılmıştı. Uygulanan faktör analizinden sonra, duygusal bağlılık ($\alpha=0,932$), normatif bağlılık ($\alpha=0,840$) ve devam bağlılığı ($\alpha=0,825$) için güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve boyutların yüksek derecede güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ($\alpha=0,845$), iş tatmini ($\alpha=0,871$) ve işten ayrılma eğilimi ($\alpha=0,923$) ölçeklerinin de yüksek seviyede güvenilir oldukları belirlenmiştir. Modelde kullanılan için tüm ölçeklerin Cronbach’s α güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değerin (0,700) üzerinde çıktığı görülerek, verinin içsel tutarlılığı sağlanmış olduğu söylenir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2009).

4.4. Normallik Analizi

Çalışma kapsamında toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Bu kapsamda uygulanan normallik analizinin sonuçları Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek / Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık	-0,734	-0,656
Duygusal Bağlılık	-1,094	0,418
Normatif Bağlılık	-0,654	0,320
Devam Bağlılığı	-0,439	-0,364
İş Tatmini	-0,663	-0,358
İşten Ayrılma Eğilimi	1,201	0,399

Literatürde bir veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin sınırlarına ilişkin kesin kabul gören standartlar bulunmamaktadır. Verilerin normal dağılıma uyduğunun belirtilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiğini belirten kaynaklar olduğu gibi, Leech vd. (2005: 17), bu değerlerin -3 ile +3 aralığına kadar kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir. Bu fikri, Kline (1998) ve Kalaycı'da (2010: 222) desteklemektedir. Bu kapsamda, Tablo 4.9'da yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve bu nedenle çalışmada parametrik testler kullanılmıştır.

4.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere verilen cevapların tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4.10'da ifade edilmiştir. Ölçeklerde cevap olarak işaretlenmesi istenen ifadeler, beşli likert derecelendirme sistemine göre ölçülmüştür. Bu sistem ile kararsız ve anlam ifade etmeyen yanıtlardan kaçınılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.10. Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek / Boyut	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,59	0,67
Duygusal Bağlılık	3,90	1,04
Normatif Bağlılık	3,56	0,84
Devam Bağlılığı	3,50	1,06
İş Tatmini	3,69	1,07
İşten Ayrılma Eğilimi	2,04	1,24

Ölçeğin puan aralıkları $(n-1)/n$ formülüyle $(5-1)/5 = 0,80$ olarak belirlenmiştir. Buna göre; 1,00-1,80 arası “çok olumsuz”, 1,81-2,60 arası “olumsuz”, 2,61-3,40 arası

“orta”, 3,41-4,20 arası “olumlu” ve 4,21-5,00 arası “çok olumlu” olarak sınıflandırılmıştır (Çınar, 2010: 271-272).

Bu sınıflandırmaya göre katılımcıların işten ayrılma eğilimi ($\bar{x}$ =2,04; ss=1,24) seviyesinin “olumsuz” seviyede; örgütsel bağlılık ($\bar{x}$ =3,59; ss=0,67) ve iş tatmini ($\bar{x}$ =3,69; ss=1,07) seviyelerinin ise “olumlu” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ($\bar{x}$ =3,90; ss=1,04), normatif bağlılık ($\bar{x}$ =3,56; ss=0,84) ve devam bağlılık ($\bar{x}$ =3,50; ss=1,06) seviyelerinin de “olumlu” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca her bir ölçekte ölçekte yer alan maddeler için uygulanan tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4.11, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’te sunulmuştur.

Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğin Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Duygusal Bağlılık		
1- Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder.	3,66	1,36
2- Bu bankaya karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,85	1,21
3- Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	4,01	1,11
4- Kendimi bu bankada "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	3,91	1,25
5- Bu bankanın benim için çok özel bir anlamı var.	3,93	1,16
6- Diğer insanlara çalıştığım bankadan gururla bahsediyorum.	4,05	1,11
Normatif Bağlılık		
2- Eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,45	0,87
3- Bu bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	3,12	1,17
4- Bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,35	1,12
5- Bu bankadaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu bankadan ayrılamam.	3,32	1,10
6- Bu bankaya çok şey borçluyum.	3,55	1,09
Devam Bağlılığı		
2- Bu bankadan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,85	1,16
3- Şu anda bankadan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	3,40	1,33
4- Bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3,51	1,35
6- Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	3,25	1,37

Tablo 4.11’de örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan on beş madde için tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutu için ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamayı 4,05 ile “Diğer insanlara çalıştığım bankadan gururla bahsediyorum” maddesinin ve en küçük ortalamayı ise 3,66 ile “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder” maddesinin olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin normatif bağlılık boyutu için ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamayı 3,55 ile “Bu bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim” maddesinin ve en küçük ortalamayı ise 3,12 ile “Bu bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim” maddesinin olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin devam bağlılığı boyutu için ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamayı 3,85 ile “Bu bankadan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi” maddesinin ve en küçük ortalamayı ise 3,25 ile “Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur” maddesinin olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğin Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1- Genelde işimden çok memnunum.	3,53	1,40
2- Genelde pozisyonumun gerektirdiği işlerin niteliği ve içeriğinden memnunum.	3,86	1,27
3- Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum.	3,63	1,34
4- Bankamda çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hissedir.	3,61	1,39
5- Bankamda çalışanların çoğu işinden memnundur.	3,82	1,17

Tablo 4.12’de iş tatmini ölçeğini oluşturan beş madde için tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. İş tatmini ölçeği için ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamayı 3,86 ile “Genelde pozisyonumun gerektirdiği işlerin niteliği ve içeriğinden memnunum” maddesinin ve en küçük ortalamayı ise 3,53 ile “Genelde işimden çok memnunum.” maddesinin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.13. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğin Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1- Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	2,16	1,40
2- Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	2,01	1,32
3- Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	1,95	1,29

Tablo 4.13'te iş tatmini ölçeğini oluşturan üç madde için tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. İş tatmini ölçeği için ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamayı 2,16 ile “Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm” maddesinin ve en küçük ortalamayı ise 1,95 ile “Gelecek yıl bu işi bırakacağım” maddesinin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

4.6. Korelasyon Analizi

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi değişkenleri normal dağıldıkları için aralarındaki ilişkileri incelemek üzere, her bir değişken için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma modelinde ifade edilen değişkenlerin, bağımlı değişken ve bağımsız değişken olup olmamaları dikkate alınmayarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.14'te sunulmuştur.

Tablo 4.14. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	İş Tatmini	İşten Ayrılma Eğilimi
Örgütsel Bağlılık	1					
Duygusal Bağlılık	0,766*	1				
Normatif Bağlılık	0,445*	0,005	1			
Devam Bağlılığı	0,786*	0,463*	0,043	1		
İş Tatmini	0,704*	0,857*	0,094	0,415*	1	
İşten Ayrılma Eğilimi	- 0,424*	-0,416*	-0,133	-0,288*	- 0,335*	1

*: P<0,01

Doğrusal ilişkileri açığa çıkarmaya yarayan Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değer almakta ve bu değer -1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti ters yönlü artmakta, +1'e yaklaştıkça aynı yönlü artmaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif bir değer alması değişkenler arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu anlamına gelirken, negatif korelasyon katsayısı ise ilişkinin ters orantılı olduğunu göstermektedir. Katsayının sıfır olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığı ve ± 1 'e doğru yaklaştıkça ilişkinin arttığı kabul edilmektedir. Literatürde genel olarak Pearson korelasyon katsayısı 0-0,2 arasında ise “zayıf”, 0,2-0,4 arasında ise “düşük”, 0,4-0,6 arasında ise “orta”, 0,6-0,8 arasında ise “güçlü” ve 0,8-1,0 arasında ise “yüksek” korelasyon seviyesinin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 271). Ancak hesaplanan katsayının

istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ifade etmek için, hesaplanan P anlamlılık katsayıları dikkate alınmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü seviyede %70,4 ($r = 0,704$; $p < 0,01$) pozitif yönlü, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında ise orta seviyede %42,4 ($r = -0,424$; $p < 0,01$) ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında ise düşük seviyede %33,5 ($r = -0,335$; $p < 0,01$) ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık boyutu arasında güçlü seviyede %76,6 ($r = 0,766$; $p < 0,01$), normatif bağlılık boyutu arasında orta seviyede %44,5 ($r = 0,445$; $p < 0,01$) ve devam bağlılığı boyutu arasında ise güçlü seviyede %78,6 ($r = 0,786$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İş tatmini ile duygusal bağlılık boyutu arasında yüksek seviyede %85,7 ($r = 0,857$; $p < 0,01$) ve devam bağlılığı boyutu arasında orta seviyede %41,5 ($r = 0,415$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanırken, normatif bağlılık boyutu ile %9,4 ($r = 0,094$; $p > 0,01$) anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

İşten ayrılma eğilimi ile duygusal bağlılık boyutu arasında orta seviyede %41,6 ($r = -0,416$; $p < 0,01$) ve devam bağlılığı boyutu arasında düşük seviyede %28,8 ($r = -0,288$; $p < 0,01$) negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanırken, normatif bağlılık boyutu ile %13,3 ($r = -0,133$; $p > 0,01$) ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak örgütsel bağlılık değişkeninin boyutları arasındaki ilişkilerin tespiti için hesaplanan korelasyon katsayıları ise şu şekilde yorumlanabilir. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında %0,5 ($r = 0,005$; $p > 0,01$) ve devam bağlılığı arasında %4,5 ($r = 0,045$; $p > 0,01$) ilişki olmadığı tespit edilirken, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta seviyede %46,3 ($r = 0,463$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7. Regresyon Analizi

Çalışmanın temel amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi şeklinde belirlenmişti. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik olarak geliştirilen hipotezler, çalışmanın araştırma modeli ve hipotezleri başlığında sunulmuştu. Kurulan hipotezlerin test edilmesi için hipotezlerin içerdiği değişkenlere ait veriler kullanılarak regresyon analizleri yapılmış ve bu bölümde analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

4.7.1. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi

“ H_1 : Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modeli Tablo 4.15’te sunulmuştur.

Tablo 4.15. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,704	0,495	0,491	0,762

Tahmin Ediciler: Sabit, örgütsel bağlılık ve iş tatmini

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken örgütsel bağlılık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,704 olarak hesaplanmıştı. Determinasyon katsayısı (R^2) yaklaşık olarak 0,495 bulunmuştur. Yani; çalışanların iş tatminlerinin %49,5’i örgütsel bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R^2 ise 0,491 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 0,762 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.16. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	61,596	1	61,596	105,979	0,000
Hata	62,771	108	0,581		
Toplam	124,367	109			

Bağımlı Değişken: İş tatmini; **Tahmin Ediciler:** Sabit ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=105,979$; $p<0,01$). Yani örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H₁ hipotezi doğrulanmıştır**.

Tablo 4.17. Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	-0,354	0,399		-0,887	0,377
Örgütsel Bağlılık	1,127	0,110	0,704	10,295	0,000

Bağımlı Değişken: İş tatmini

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon regresyon model için tahmin edilen katsayılar Tablo 4.17’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki sabitin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız ($t=-0,887$; $P=0,377$) bulunurken örgütsel bağlılık değişkeninin katsayısı ise istatistiksel olarak anlamlı ($t=10,295$; $P=0,000$) bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani örgütsel bağlılık değişkeninin iş tatmini değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, iş tatmini bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İş Tatmini} = -0,354 + 1,127 * \text{Örgütsel Bağlılık} + \varepsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki 1 birimlik artışın, iş tatmini davranışlarında 1,127 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir.

4.7.2. Duygusal bağlılık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi

“H₂: Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon

analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılığın iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modeli Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,857	0,734	0,732	0,553

Tahmin Ediciler: Sabit, duygusal bağlılık ve iş tatmini

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken duygusal bağlılık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,857 olarak hesaplanmıştır. Determinasyon katsayısı (R²) yaklaşık olarak 0,734 bulunmuştur. Yani; çalışanların iş tatminlerinin %73,4’ü duygusal bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R² ise 0,732 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 0,553 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.19. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	91,332	1	91,332		
Hata	33,035	108	0,306	298,585	0,000
Toplam	124,367	109			

Bağımlı Değişken: İş tatmini; **Tahmin Ediciler:** Sabit ve duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=298,585; p<0,01). Yani duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H₂ hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 4.20. Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	0,252	0,206		1,227	0,222
Duygusal Bağlılık	0,881	0,051	0,857	17,280	0,000

Bağımlı Değişken: İş tatmini

Duygusal bağıllık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar Tablo 4.20’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki sabitin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız ($t=1,227$; $P=0,222$) bulunurken, duygusal bağıllık değişkeninin katsayısı ise istatistiksel olarak anlamlı ($t=17,280$; $P=0,000$) bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani duygusal bağıllık değişkeninin iş tatmini değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, iş tatmini bağımlı değişken ve duygusal bağıllık bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İş Tatmini} = 0,252 + 0,881 * \text{Duygusal Bağıllık} + \epsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların duygusal bağıllıklarındaki 1 birimlik artışın, iş tatmini davranışlarında 0,881 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir.

4.7.3. Normatif bağıllık ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi

“ H_3 : Banka çalışanlarının normatif bağıllıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Normatif bağıllığın iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modeli Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Çalışanların Normatif Bağıllıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,094	0,009	0,000	1,068

Tahmin Ediciler: Sabit, normatif bağıllık ve iş tatmini

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken normatif bağıllık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,094 olarak hesaplanmıştı. Determinasyon katsayısı (R^2) yaklaşık olarak 0,009 bulunmuştur. Yani; çalışanların iş tatminlerinin %0,9’u normatif bağıllıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R^2 ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 1,068 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.22. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	1,110	1	1,110	0,973	0,326
Hata	123,256	108	1,141		
Toplam	124,367	109			

Bağımlı Değişken: İş tatmini; **Tahmin Ediciler:** Sabit ve normatif bağlılık

Normatif bağlılık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,973$; $p>0,01$). Yani normatif bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenemez. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan H_3 hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4.23. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	3,286	0,421		7,801	0,000
Normatif Bağlılık	0,120	0,122	0,094	0,986	0,326

Bağımlı Değişken: İş tatmini

Normatif bağlılık ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar Tablo 4.23’te sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki sabitin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı ($t=7,801$; $P=0,000$) bulunsa da, normatif bağlılık değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız ($t=0,986$; $P=0,326$) bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani normatif bağlılık değişkeninin iş tatmini değişkenini etkilemediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılamayacağı ifade edilir. Dolayısıyla oluşturulan doğrusal regresyon modelin formülize edilmesine ihtiyaç duyulmaz.

4.7.4. Devam bağlılığı ile iş tatmini değişkenleri için regresyon analizi

“ H_4 : Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Devam bağlılığının iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modeli Tablo 4.24’te sunulmuştur.

Tablo 4.24. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,415	0,172	0,164	0,976

Tahmin Ediciler: Sabit, devam bağlılığı ve iş tatmini

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken devam bağlılığı olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,415 olarak hesaplanmıştı. Determinasyon katsayısı (R^2) yaklaşık olarak 0,172 bulunmuştur. Yani; çalışanların iş tatminlerinin %17,2’si devam bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R^2 ise 0,164 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 0,976 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.25. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	21,407	1	21,407	22,455	0,000
Hata	102,960	108	0,953		
Toplam	124,367	109			

Bağımlı Değişken: İş tatmini

Tahmin Ediciler: Sabit ve devam bağlılığı

Devam bağlılığı ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=22,455$; $p<0,01$). Yani devam bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H_4 hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 4.26. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	2,22	0,324		6,858	0,000
Devam Bağlılığı	0,42	0,089	0,415	4,739	0,000

Bağımlı Değişken: İş tatmini

Devam bağlılığı ile iş tatmini arasındaki doğrusal regresyon regresyon model için tahmin edilen katsayılar Tablo 4.26’da sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki hem sabitin katsayısı (t=6,858; P=0,000) hem de devam bağlılığı değişkeninin katsayısı (t=4,739; P=0,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani devam bağlılığı değişkeninin iş tatmini değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, iş tatmini bağımlı değişken ve devam bağlılığı bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İş Tatmini} = 2,22 + 0,42 * \text{Devam Bağlılığı} + \varepsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların devam bağlılıklarındaki 1 birimlik artışın, iş tatmini davranışlarında 0,42 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir.

4.7.5. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi

“H₅: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz regresyon modeli Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4.27. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,424	0,180	0,172	1,131

Tahmin Ediciler: Sabit, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi, bağımsız değişken örgütsel bağlılık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,424 olarak hesaplanmıştır. Determinasyon katsayısı (R²) yaklaşık olarak 0,180 bulunmuştur. Yani; çalışanların işten ayrılma eğiliminin %18'i örgütsel bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R² ise 0,172 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 1,131 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.28. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	30,284	1	30,284	23,669	0,000
Hata	138,184	108	1,279		
Toplam	168,469	109			

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Tahmin Ediciler: Sabit ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=23,669; p<0,01). Yani örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H₅ hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 4.29. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	4,877	0,593		8,230	0,000
Örgütsel Bağlılık	-0,791	0,162	-0,424	-4,865	0,000

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki hem sabitin katsayısı ($t=8,230$; $P=0,000$) hem de örgütsel bağlılık değişkeninin katsayısı ($t= -4,865$; $P=0,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01'den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani örgütsel bağlılık değişkeninin işten ayrılma eğilimi değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İşten Ayrılma Eğilimi} = 4,877 - 0,791 * \text{Örgütsel Bağlılık} + \varepsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki 1 birimlik artışın, işten ayrılma eğilimlerinde 0,791 birimlik bir azalışa neden olduğu söylenebilir.

4.7.6. Duygusal bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi

“ H_6 : Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz regresyon modeli Tablo 4.30'da sunulmuştur.

Tablo 4.30. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,416	0,173	0,165	1,136

Tahmin Ediciler: Sabit, duygusal bağlılık ve işten ayrılma eğilimi

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi, bağımsız değişken duygusal bağlılık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,416 olarak hesaplanmıştır. Determinasyon katsayısı (R^2) yaklaşık olarak 0,173 bulunmuştur. Yani; çalışanların işten ayrılma eğiliminin %17,3'ü duygusal bağlılıklarından

etkilenmektedir. Düzeltilmiş R^2 ise 0,165 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 1,136 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.31. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	29,128	1	29,128	22,577	0,000
Hata	138,340	108	1,290		
Toplam	168,469	109			

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Tahmin Ediciler: Sabit ve duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=22,577$; $p<0,01$). Yani duygusal bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H₆ hipotezi doğrulanmıştır**.

Tablo 4.32. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	3,983	0,423		9,426	0,000
Duygusal Bağlılık	-0,498	0,105	-0,416	-4,752	0,000

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki hem sabitin katsayısı ($t=9,426$; $P=0,000$) hem de duygusal bağlılık değişkeninin katsayısı ($t= -4,752$; $P=0,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani duygusal bağlılık değişkeninin işten ayrılma eğilimi değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, işten ayrılma

eğilimi bağımlı değişken ve duygusal bağlılık bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İşten Ayrılma Eğilimi} = 3,983 - 0,498 * \text{Duygusal Bağlılık} + \varepsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların duygusal bağlılıklarındaki 1 birimlik artışın, işten ayrılma eğilimlerinde 0,498 birimlik bir azalışa neden olduğu söylenebilir.

4.7.7. Normatif bağlılık ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi

“H₇: Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatifyönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Normatif bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modeli Tablo 4.33’te sunulmuştur.

Tablo 4.33. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,133	0,018	0,009	1,238

Tahmin Ediciler: Sabit, normatif bağlılık ve işten ayrılma eğilimi

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi, bağımsız değişken normatif bağlılık olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,133 olarak hesaplanmıştır. Determinasyon katsayısı (R²) yaklaşık olarak 0,018 bulunmuştur. Yani; çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin %1,8’i normatif bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R² ise 0,009 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 1,238 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.34. Çalışanların Normatif Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	2,974	1	2,974		
Hata	165,494	108	1,532	1,941	0,136
Toplam	168,469	109			

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi; **Tahmin Ediciler:** Sabit ve normatif bağlılık

Normatif bağıllık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=1,941$; $p>0,01$). Yani normatif bağıllık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenemez. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının normatif bağıllıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan H_7 hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4.35. Çalışanların Normatif Bağıllıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	2,702	0,488		5,536	0,000
Normatif Bağıllık	-0,196	0,141	-0,133	-1,393	0,166

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Normatif bağıllık ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar Tablo 4.35’te sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki sabitin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı ($t=5,536$; $P=0,000$) bulunsa da, normatif bağıllık değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız ($t=-1,393$; $P=0,166$) bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01’den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani normatif bağıllık değişkeninin işten ayrılma eğilimi değişkenini etkilemediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılamayacağı ifade edilir. Dolayısıyla oluşturulan doğrusal regresyon modelin formülize edilmesine ihtiyaç duyulmaz.

4.7.8. Devam bağıllılığı ile işten ayrılma eğilimi değişkenleri için regresyon analizi

“ H_8 : Banka çalışanlarının devam bağıllıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezini test etmek üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Devam bağıllığının işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz regresyon modeli Tablo 4.36’da sunulmuştur.

Tablo 4.36. Çalışanların Devam Bağlılıkları ile İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hata
Doğrusal	0,288	0,083	0,075	1,196

Tahmin Ediciler: Sabit, devam bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi

Kurulan lineer regresyon modelinde bağımlı değişken işten ayrılma eğilimi, bağımsız değişken devam bağlılığı olmak üzere, korelasyon katsayısı 0,288 olarak hesaplanmıştır. Determinasyon katsayısı (R²) yaklaşık olarak 0,083 bulunmuştur. Yani; çalışanların işten ayrılma eğiliminin %8,3'ü devam bağlılıklarından etkilenmektedir. Düzeltilmiş R² ise 0,075 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tahmin edilen lineer regresyonun standart hatası 1,196 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.37. Çalışanların Devam Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
Regresyon	14,005	1	14,005	9,792	0,002
Hata	154,469	108	1,430		
Toplam	168,469	109			

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Tahmin Ediciler: Sabit ve devam bağlılığı

Devam bağlılığı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı regresyon analizi ile incelenmiş ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=9,792; p<0,01). Yani devam bağlılığı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon model ile incelenebilir. Dolayısıyla “Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde kurulan **H₈ hipotezi doğrulanmıştır**.

Tablo 4.38. Çalışanların Devam Bağlılığı ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Katsayıları

Model	Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B		Beta		
Regresyon Sabiti	3,231	0,396		8,148	0,000
Devam Bağlılığı	-0,34	0,108	-0,288	-3,129	0,002

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi

Devam bağıllığı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki doğrusal regresyon model için tahmin edilen katsayılar tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kurulan modeldeki hem sabitin katsayısı ($t=8,148$; $P=0,000$) hem de devam bağıllığı değişkeninin katsayısı ($t= -3,129$; $P=0,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Doğrusal regresyon modelin katsayıları için hesaplanan P değerinin 0,01'den küçük olması, kurulan modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 204; Güriş ve Astar, 2019: 311). Yani devam bağıllığı değişkeninin işten ayrılma eğilimi değişkenini etkilediği kabul edilerek, elde edilen modelin tahmin yapmada kullanılabileceği ifade edilir. Bu bağlamda, işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken ve devam bağıllığı bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan doğrusal regresyon model aşağıda sunulduğu gibi yazılır:

$$\text{İşten Ayrılma Eğilimi} = 3,231 - 0,34 * \text{Devam Bağıllığı} + \varepsilon$$

Bu eşitliğe göre; çalışanların devam bağıllıklarındaki 1 birimlik artışın, işten ayrılma eğilimlerinde 0,340 birimlik bir azalışa neden olduğu söylenebilir.

4.8. Fark Testleri

Bu çalışmanın bir diğer amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev, mevcut kurumdaki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresi, aylık gelir düzeyi ve bankanın hukuki statüsü gibi demografik özelliklerine göre iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin etkilenip etkilenmediğinin incelenmesidir. Bu kapsamda gerçekleştirilen t ve ANOVA testlerinin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.8.1. İş tatminin demografik özelliklere göre incelenmesi

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "iş tatmini" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için* önerilen dokuz adet hipotez ($H_9, \dots, H_{17}$) için yapılan testlerin sonuçları aşağıda raporlanmıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₉: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.39. İş Tatminin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Erkek	79	3,71	1,09	0,309	108	0,758
Kadın	31	3,64	1,02			

Cinsiyet değişkeni bakımından Tablo 4.39’da sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin erkekler ($\bar{x}=3,71$; $ss=1,09$) ve kadınlar ($\bar{x}=3,64$; $ss=1,02$) için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının iş tatmini seviyeleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=0,309$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,758>0,05$ olduğundan, erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_9 hipotezi desteklenmemiştir.

İş tatmini değişkeninin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₀: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.40. İş Tatminin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Evli	81	3,58	1,09	-1,72	108	0,088
Bekâr	29	3,98	0,96			

Medeni durum değişkeni bakımından Tablo 4.40'ta sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin evli ($\bar{x}=3,58$; $ss=1,09$) ve bekar ($\bar{x}=3,98$; $ss=0,96$) çalışanlar için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının iş tatmini seviyeleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t= -1,72$, $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,088>0,05$ olduğundan, evli ve bekar çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{10} hipotezi desteklenmemiştir.

İş tatmini değişkeninin çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₁: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.41. İş Tatminin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Yaş	N	Ort.	ss	F	P
25 yaş altı	4	3,60	0,85	0,353	0,907
25-30	30	3,75	1,03		
31-35	35	3,54	1,18		
36-40	24	3,71	1,10		
41-45	7	4,14	0,73		
46-50	6	3,57	1,03		
50 yaş üzeri	4	3,80	1,12		

Yaş değişkeni bakımından Tablo 4.41'de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,353$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,907>0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{11} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₂: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.42. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Eğitim	N	Ort.	ss	F	P
Lise	12	3,52	1,22	0,253	0,859
Önlisans	15	3,55	1,05		
Lisans	75	3,74	1,16		
Lisans üstü	8	3,78	1,07		

Eğitim durumu değişkeni bakımından Tablo 4.42’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,253$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,859>0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{12} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların bankadaki görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₃: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.43. İş Tatminin Bankadaki Görevlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Gelir	N	Ort.	ss	F	P
Müdür	10	4,28	0,85	1,696	0,142
Yönetmen	14	3,83	0,57		
Yönetmen Yrd.	12	3,17	1,32		
Yetkili (Uzman)	20	3,87	1,15		
Gişe Yetkilisi	40	3,68	0,98		
Güvenlik Görevlisi	14	3,34	1,07		

Bankadaki görev değişkeni bakımından Tablo 4.43'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin bankadaki görevlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,696$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,142>0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri bankadaki görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{13} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{14} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.44. İş Tatminin Mevcut Bankadaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	ss	F	P
6 aydan az	9	3,80	1,03	1,302	0,263
6 ay-1 yıl	14	4,04	0,74		
1-3 yıl	20	3,71	1,05		
3-6 yıl	13	3,89	0,92		
6-9 yıl	17	3,09	1,32		
9-18 yıl	27	3,73	1,13		
16 yıldan fazla	10	3,66	0,93		

Mevcut bankadaki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.44'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,302$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,263>0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{14} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T_2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{15} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.45. İş Tatminin Bankacılık Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma süresi	N	Ort.	ss	F	P
6 aydan az	9	3,73	0,96	1,211	0,307
6 ay-1 yıl	14	3,96	0,87		
1-3 yıl	19	3,63	1,16		
3-6 yıl	12	3,81	0,94		
6-9 yıl	19	3,15	1,29		
9-18 yıl	27	3,91	1,02		
16 yıldan fazla	10	3,66	0,93		

Bankacılık sektöründeki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.45’te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,211$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,307>0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{15} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İş tatmini değişkeninin çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{16} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.46. İş Tatminin Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma süresi	N	Ort.	ss	F	P	Farklı Gruplar
5.000 TL'den az	29	3,56	1,11	2,923	0,016	5.000 TL'den az ile 15.001–20.000 TL 5.001–7.500 TL ile 15.001–20.000 TL
5.001 – 7.500 TL	25	3,30	1,21			
7.501 – 10.000 TL	17	3,91	0,95			
10.001 – 15.000 TL	17	3,87	0,92			
15.001 – 20.000 TL	12	4,30	0,66			
20.000 TL üzeri	10	4,20	0,84			

Aylık gelir değişkeni bakımından Tablo 4.46'da sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,923$; $p<0,05$). Hesaplanan p değeri $0,016<0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri aylık gelirlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilerek **H₁₆ hipotezi desteklenmiştir**. Analize tabi tutulan değişkenler homojen olmadığından (Levene test istatistik değeri = 2,938; $p=0,009<0,05$), farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilen Tamhane's T2 testi sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Aylık geliri 15.001–20.000 arasında olan katılımcıların ($\bar{x}=4,30$; $ss=0,66$) iş tatmini seviyeleri ile geliri 5.000 TL'den az TL arasında olan katılımcıların ($\bar{x}=3,56$; $ss=1,11$) ve geliri 5.001–7.500 TL arasında olan katılımcıların ($\bar{x}=3,30$; $ss=1,21$) iş tatmini seviyeleri arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre tespit edilen farklılığın daha ziyade aylık geliri 15.001–20.000 TL arasında olan çalışanların iş tatmin düzeylerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Yani, 15.001–20.000 TL arasında gelir elde eden çalışanların düşük gelirli çalışanlara nazaran daha fazla iş tatmini gösterdikleri söylenebilir. 20.000 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanların iş tatmin düzeyleri 15.001–20.000 TL arasında gelir elde eden çalışanların iş tatmin düzeylerinden daha düşük olması ise, bu grupta olanların genellikle müdür pozisyonunda olup farklı beklentiler içerisinde bulunmalarından kaynaklanabileceği ile ilişkilendirilebilir.

İş tatmini değişkeninin bankanın hukuki statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₇: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.47. İş Tatminin Bankanın Hukuki Statüsüne Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Hukuki Statü	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Kamu Bankası	54	3,59	1,11	-1,002	108	0,319
Özel Banka	56	3,79	1,03			

Bankanın hukuki statüsü değişkeni bakımından Tablo 4.47’de sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; iş tatmini seviyesinin kamu bankası ($\bar{x}=3,59$; $ss=1,11$) ve özel banka ($\bar{x}=3,79$; $ss=1,03$) için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının iş tatmini seviyeleri bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=-1,002$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,319>0,05$ olduğundan, kamu bankaları ve özel bankalar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{17} hipotezi desteklenmemiştir.

4.8.2. İşten ayrılma eğiliminin demografik özelliklere göre incelenmesi

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "işten ayrılma eğilimi" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için* önerilen dokuz adet hipotez (H_{18} , ..., H_{26}) için yapılan testlerin sonuçları aşağıda raporlanmıştır:

İşten ayrılma eğiliminin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₈: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.48. İşten Ayrılma Eğiliminin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Erkek	79	2,00	1,26	-0,626	108	0,532
Kadın	31	2,16	1,11			

Cinsiyet değişkeni bakımından Tablo 4.48’de sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin erkekler ($\bar{x}=2,00$; $ss=1,26$) ve kadınlar ($\bar{x}=2,16$; $ss=1,11$) için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimi seviyeleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=-0,626$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,532>0,05$ olduğundan, erkekler ve kadınlar arasında işten ayrılma eğilimi açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{18} hipotezi desteklenmemiştir.

İşten ayrılma eğiliminin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₉: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.49. İşten Ayrılma Eğiliminin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Evli	81	2,20	1,30	2,288	108	0,011
Bekâr	29	1,60	0,96			

Medeni durum değişkeni bakımından Tablo 4.49’da sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin evlilerde ($\bar{x}=2,20$; $ss=1,30$) bekârlardan ($\bar{x}=1,60$; $ss=0,96$) daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bunun sebeplerinden biri, bekâr kişinin henüz başka kişilerin (eş ve çocuk) ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu almamış olması nedeniyle daha güçlü işten ayrılma eğilimi göstermemesi olabilir. Netice olarak çalışanların işten ayrılma eğilimi

seviyelerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ($t=0,011$; $p<0,05$) ve **H₁₉ hipotezi desteklenmiştir.**

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₀: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.50. İşten Ayrılma Eğiliminin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Yaş	N	Ort.	ss	F	P	Farklı Gruplar
25' yaş altı	4	2,00	0,82	2,578	0,023	25–30 yaş ile 31–35 yaş 50 yaş üzeri ile 31–35 yaş
25-30	30	1,61	0,83			
31-35	35	2,52	1,40			
36-40	24	2,32	1,50			
41-45	7	1,52	0,77			
46-50	6	1,39	0,61			
50 yaş üzeri	4	1,33	0,38			

Yaş değişkeni bakımından Tablo 4.50’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,578$; $p<0,05$). Hesaplanan p değeri $0,023<0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini seviyeleri yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilerek **H₂₀ hipotezi desteklenmiştir.** Analize tabi tutulan değişkenler homojen olmadığından (Levene test istatistik değeri = 4,763; $p=0,000<0,05$), farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilen Tamhane’s T2 testi sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Yaşı 31-35 arasında olan katılımcıların ($\bar{x}=2,52$; $ss=1,40$) işten ayrılma eğilimi seviyeleri ile yaşı 25-30 arasında olan katılımcılar ($\bar{x}=1,61$; $ss=0,83$) ve 50 yaşından büyük olan katılımcıların ($\bar{x}=1,33$; $ss=0,38$) işten ayrılma eğilimi seviyeleri arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre tespit edilen farklılığın daha ziyade

yaşı 31-35 arasında olan çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeylerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Yani, yaşı 31-35 arasında olan çalışanların diğer iki kategorideki çalışanlara nazaran daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₁: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.51. İşten Ayrılma Eğiliminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Eğitim	N	Ort.	ss	F	P
Lise	12	1,47	1,14	1,204	0,312
Önlisans	15	1,91	0,83		
Lisans	75	2,12	1,26		
Lisans üstü	8	2,36	1,75		

Eğitim durumu değişkeni bakımından Tablo 4.51’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,204$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,312>0,05$ olduğundan, çalışanların işten ayrılma eğilimi seviyeleri eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{21} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin çalışanların bankadaki görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₂: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.52. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankadaki Görevlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Gelir	N	Ort.	ss	F	P
Müdür	10	1,77	1,23	1,055	0,390
Yönetmen	14	1,69	0,96		
Yönetmen Yrd.	12	2,64	1,64		
Yetkili (Uzman)	20	2,21	1,44		
Gişe Yetkilisi	40	2,05	1,05		
Güvenlik Görevlisi	14	1,81	1,32		

Bankadaki görev değişkeni bakımından Tablo 4.52’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin bankadaki görevlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,055$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,390>0,05$ olduğundan, çalışanların işten ayrılma eğilimi seviyeleri bankadaki görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{22} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İşten ayrılma eğilimi çalışanların mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₃: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.53. İşten Ayrılma Eğiliminin Mevcut Bankadaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma süresi	N	Ort.	ss	F	P
6 aydan az	9	1,30	0,42	1,274	0,276
6 ay-1 yıl	14	1,98	1,23		
1-3 yıl	20	2,15	1,29		
3-6 yıl	13	1,82	1,02		
6-9 yıl	17	2,31	1,37		
9-18 yıl	27	2,35	1,48		
16 yıldan fazla	10	1,6	0,73		

Mevcut bankadaki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.53'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,274$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,276>0,05$ olduğundan, çalışanların işten ayrılma eğilimi seviyeleri mevcut bankadaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{23} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin çalışanların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{24} : Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.54. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankacılık Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma süresi	N	Ort.	ss	F	P
6 aydan az	9	1,51	0,69	1,061	0,391
6 ay-1 yıl	14	1,79	1,20		
1-3 yıl	19	2,25	1,33		
3-6 yıl	12	1,81	0,98		
6-9 yıl	19	2,32	1,36		
9-18 yıl	27	2,28	1,46		
16 yıldan fazla	10	1,60	0,73		

Bankacılık sektöründeki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.54’te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,061$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,391>0,05$ olduğundan, çalışanların işten ayrılma eğilimi seviyeleri bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{24} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₅: Çalışanların işten ayrılma eğilimi düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.55. İşten Ayrılma Eğiliminin Gelir Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma süresi	N	Ort.	ss	F	P
5.000 TL'den az	29	2,13	1,24	1,141	0,343
5.001 – 7.500 TL	25	2,33	1,35		
7.501 – 10.000 TL	17	1,84	1,01		
10.001 – 15.000 TL	17	2,27	1,43		
15.001 – 20.000 TL	12	1,53	0,96		
20.000 TL üzeri	10	1,63	1,25		

Aylık gelir değişkeni bakımından Tablo 4.55'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,141$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,343>0,05$ olduğundan, çalışanların işten ayrılma eğilimi seviyeleri aylık gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{25} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İşten ayrılma eğilimi değişkeninin bankanın hukuki statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₆: Çalışanların iş eğilimi düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.56. İşten Ayrılma Eğiliminin Bankanın Hukuki Statüsüne Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Hukuki Statü	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Kamu Bankası	54	1,98	1,27	-0,554	108	0,581
Özel Banka	56	2,11	1,23			

Bankanın hukuki statüsü değişkeni bakımından Tablo 4.56'da sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; işten ayrılma eğilimi seviyesinin

kamu bankası ($\bar{x}=1,98$; $ss=1,27$) ve özel banka ($\bar{x}=2,11$; $ss=1,23$) için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimi seviyeleri bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t= -0,554$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,581>0,05$ olduğundan, kamu bankaları ve özel bankalar arasında işten ayrılma eğilimi açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{26} hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırma modeli kapsamında kurulan ilk sekiz araştırma hipotezin sınanması için yapılan regresyon analizleri ve çalışanların demografik değişkenlerinin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimine olan etkilerinin araştırılması için kurulan diğer on sekiz adet hipotezin sınanması için uygulanan fark testleri (t-testi ve ANOVA) sonuçlarına göre, kurulan hipotezlerin kabul veya reddedilme durumlarını içeren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.57. Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Araştırmanın Temel Hipotezleri	Sonuç
H₁: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H₂: Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H₃: Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H₄: Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H₅: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H₆: Banka çalışanlarının duygusal bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H₇: Banka çalışanlarının normatif bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H₈: Banka çalışanlarının devam bağlılıkları, işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul

Tablo 4.57’de görüleceği üzere araştırma modeli kapsamında ele alınan temel değişkenler için kurulan sekiz adet hipotez için yapılan lineer regresyon analizleri sonucunda; altı adet hipotez (H_1 , H_2 , H_4 , H_5 , H_6 ve H_8) kabul edilirken, iki adet hipotez (H_3 ve H_7) red edilmiştir. Yani banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde (H_1); işten ayrılma eğilimlerini ise negatif yönde (H_5) etkilediği tespit edilmiştir. Keza banka çalışanlarının örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde (H_2

ve H₄); işten ayrılma eğilimlerini ise negatif yönde (H₆ ve H₈) etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların literatürdeki sonuçları büyük ölçüde desteklediği söylenebilir. Ancak banka çalışanlarının örgütsel bağlılığın boyutu olan normatif bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde (H₃); işten ayrılma eğilimlerini negatif yönde (H₇) etkilediği şeklinde ileri sürülen hipotezler ise red edilmiştir.

Tablo 4.58. Demografik Değişkenleri İçeren Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

	Demografik Değişkenlerin Kullanıldığı Hipotezler	Sonuç
iş Tatmini ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler	H₉: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₀: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₁: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₂: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₃: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₄: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, mevcut bankadaki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₅: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₆: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
	H₁₇: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
İşten ayrılma Eğilimi ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler	H₁₈: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₁₉: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
	H₂₀: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
	H₂₁: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₂₂: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankadaki görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₂₃: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, mevcut bankadaki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₂₄: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₂₅: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H₂₆: Çalışanların işten ayrılma eğilim düzeyleri, bankanın hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red

Tablo 4.58’de görüleceği üzere banka çalışanlarının demografik değişkenlerinin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerine olan etkilerinin araştırılması için kurulan on sekiz adet hipotez için yapılan t ve ANOVA testleri sonucunda; on beş adet hipotez ($H_9, H_{10}, H_{11}, H_{12}, H_{13}, H_{14}, H_{15}, H_{17}, H_{18}, H_{21}, H_{22}, H_{23}, H_{24}, H_{25}$ ve H_{26}) red edilirken, üç adet hipotez (H_{16}, H_{19} ve H_{20}) kabul edilmiştir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; işten ayrılma eğilim düzeyleri ise, medeni durumlarına ve yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Literatüre göre çalışmaya katılanlardan elde edilen demografik değişkenlerin tamamının araştırma değişkenlerini etkilenmesi beklenemez.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, bankacılık sektörü çalışanlarında, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, banka çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev, mevcut kurumdaki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresi, aylık gelir düzeyi ve bankanın hukuki statüsü gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu amaçlara yönelik olarak, Ağrı ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılan 110 katılımcıdan elde edilen verilere korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda; banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde, işten ayrılma eğilimlerini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının, iş tatminlerini pozitif yönde, işten ayrılma eğilimlerini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak banka çalışanlarının örgütsel bağlılığın bir başka boyutu olan normatif bağlılıkları ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Demografik değişkenler ile araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan ANOVA testleri ve t-testleri sonucunda ise, katılımcıların iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin ele alınan demografik özelliklere göre genelde anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Bu çalışmada banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin aylık gelir değişkeninden etkilendiği ve banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin ise medeni durum ve yaş değişkenlerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle çalışma kapsamında ele alınan demografik değişkenlerin tamamının araştırma modelinde yer alan değişkenleri etkilediği şeklindeki çalışmalara pek az rastlanmaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu yönündeki bulgular, söz konusu değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu anlamına

gelmektedir. Diğer bir ifade ile; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki herhangi bir artış, iş tatmininde de bir artışa neden olmakta; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki herhangi bir azalma, iş tatmininde de bir azalmaya neden olmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine dair bulgular, literatür ile uyumludur (Tett ve Meyer, 1993; Testa, 2001; Smadov, 2006; Poyraz ve Kama, 2008; Aktay, 2010; Karataş ve Güleş, 2010; Küçük, 2010; Akbaş, 2015; Karahan, 2015; Emre, 2016 ve Çelik, 2019). Örgütsel bağlılığın boyutları (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu yönünde mevcut literatür bulguları, bu çalışma ile desteklenmiştir (Clugston, 2000: 480; Çekmecelioğlu, 2005; Örucü vd., 2010: 11; Taş, 2011: 121; Güçel vd., 2012: 107; Patrick ve Sonia, 2012: 27; Yenihan, 2014: 176; Mehmood vd., 2016: 308; Çınar, 2019). Bulgular doğrultusunda; örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelebilecek olumlu değişimlerin, pozitif duyguların oluşmasını sağlayarak iş tatmin düzeyinde artışa neden olacağı ve buna karşılık olumsuz değişimlerin ise iş tatmini düzeyinde azalmalara neden olacağı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu yönündeki bulgular, söz konusu değişkenler arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki herhangi bir artış, işten ayrılma eğiliminde bir azalışa neden olmakta; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki herhangi bir azalma ise, işten ayrılma eğiliminde bir artışa neden olmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine dair bulgular, literatür ile uyumludur (Erdil ve Keskin, 2003; Çekmecelioğlu, 2005; Şimşek, 2006; Kim vd., 2007; Tak ve Çiftçioğlu, 2009; Varol, 2010; Bhatti vd., 2016; Gurtaş, 2016; Zincirkıran vd., 2015; Jafarova, 2018; Çınar, 2019; Erdoğan ve Sökmen, 2019). Örgütsel bağlılığın boyutları (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu yönünde mevcut literatür bulguları, bu çalışma ile desteklenmiştir

(Yao ve Wang, 2006: 1064; A'yuninnisa ve Saptoto, 2015: 66-67; Güzeller ve Çeliker, 2020: 112; Sökmen ve Kenek, 2020: 1017; Yukongdi ve Shrestha, 2020: 95; Elisabeth vd., 2021: 1944). Bulgular doğrultusunda söz konusu ilişkiler için şunlar söylenebilir: Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı duydukları sadakatlerinden dolayı, örgütte kalma konusunda hissettikleri sorumlulukları da yüksek olur. Çalıştıkları kuruma aidiyet hisseden, kurum içi iletişimi güçlü olan, yaptıkları katkılardan dolayı takdir edilen çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek olur ve işten ayrılma eğiliminde bulunmazlar. Örgüt ve yöneticileri tarafından desteklendiğini hisseden, kendisine uygun çalışma koşulları, ödül, terfi ve yetki gibi teşvikler sağlanan çalışan ile örgütü arasında güçlü bir bağ oluşur ve bu bağ çalışanın işten ayrılma eğiliminde bulunmasını engeller. Bağlılıkları yüksek olan çalışanlar verilen görev ve talimatları gerçekleştirmede daha istekli olur ve iş verimlilikleri de yüksek olur.

Ahlaki bağlılık olarak da bilinen normatif bağlılıkta, çalışanlar inançları gereği organizasyonda kalma gerekliliğine inanırlar. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar organizasyonları için çalışmak zorunda olduklarını düşünürler (Büyük, 2021: 23). Çalışanlar organizasyonda çalıştıkları süre içerisinde yaşadıkları durumlardan dolayı organizasyona duydukları minnet duygusu nedeniyle organizasyondan ayrılmak istemez ve organizasyonda kalırlar. İşe ilk başladığında o işe ne kadar ihtiyacı olduğunu, organizasyonun onu işe alarak büyük bir sıkıntıdan kurtardığını düşünür ve kendini organizasyona karşı borçlu hissederek işine devam etmesinin doğru bir davranış olduğunu düşünür (Ölçüm Çetin, 2004). Normatif bağlılıkta kişinin içinden gelen ve kendisinde gizli baskı oluşturan ahlaki bir zorunluluk vardır. Çalışan, organizasyona bağlı olmaktan öte organizasyonda kalmanın bir zorunluluk olduğunu ve üzerinde bir yükümlülük oluşturduğunu bilir. Ayrıca bu kişiler çevresini çok fazla önemser ve organizasyondan ayrıldıklarında onların kendileri hakkında kötü düşüneceklerine inanırlar (Tepe, 2004). Hatta Marsh ve Mannari'ye (1977) göre normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar organizasyonda kalmanın ahlaken doğru olduğuna inanarak organizasyondaki varlıklarını ömür boyu sürdürürler. Yani organizasyonda sürekli kalmak zorunda olduğunu ve organizasyondan ayrılmanın ahlaki açıdan doğru bir davranış olmayacağını düşünmektedirler (Öztürk, 2018: 28). Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar kendilerine sunulan imkanlardan dolayı organizasyona sadakat duygusu beslerler.

Ayrıca sorumluluk sahibi çalışanların normatif bağlılık düzeyleri daha fazla olur. Yani çalışan organizasyona karşı sorumluluk hissettiği için kurumda kalmayı ister ya da istemek zorunda kalır (Abdullayev, 2021: 29). Bu zorunluluk bir çıkar ilişkisini içermemektedir. Bu boyutta, çalışanın sadakattan kaynaklanan vefası organizasyonda kalmasının hem en doğru hareket olduğuna hem de zorunluluk olduğuna olan inancından kaynaklanmaktadır. Oysa bankacılık sektöründe, bankanın çalışanlarından beklentileri sürekli artış göstermektedir. Kendilerinden doldurulması istenen aylık hatta günlük iş kotaları (iş yükleri) artırılmaktadır. İşe yeni başlayan ya da emekliliğe yakın olan banka çalışanları bu konuyu sorun yapmayabilir. Çalışanlarda huzursuzluğa sebep olan sürekli arttırılan iş kotaları ve tatmin edici olmayan ücretler, duygusal ve devam bağlılığında olumsuz sonuçlar doğurmayabilir. Dolayısıyla çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutları iş tatminlerinde herhangi bir azalmaya ve işten ayrılma eğilimlerinde herhangi bir artışa sebep olmaz. Ancak kârını sürekli arttıran bankanın kendilerini düşük ücret ile çalıştırdığını düşünen orta yaştaki evli çalışanlar, bu durumu ahlaki bir sorun olarak kabul edip, kendilerinin bankaya karşı ahlaki (normatif) olarak bağlı olmalarını anlamsız görebilirler. Dolayısıyla normatif bağlılıkları zayıflayan çalışanların iş tatminiyetleri azalır ve bankadan ayrılma eğilimi gösterebilirler.

Çalışma kapsamında ulaşılan, katılımcıların iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin demografik özelliklerine göre genelde anlamlı farklılık göstermediği yönündeki bulgular, iş tatmini ve işten ayrılma eğiliminde demografik faktörlerin genelde belirleyici olmadığı anlamına gelmektedir. Çalışmada banka çalışanlarının iş tatminlerinin aylık gelir düzeylerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre, gelir seviyesi yüksek olan banka çalışanlarının diğer gelir gruplarında olan çalışanlardan daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin medeni durum ve yaş değişkenlerinden etkilendiği sonucuna da ulaşılmıştır. Bulgular; ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduğu bir aileye henüz sahip olmadıkları için bekar çalışanların, evli çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterebilecekleri ile ilişkilendirilebilir. Orta yaşta olan banka çalışanlarının işe yeni başlayan çalışanlara ve çok kıdemli çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermeleri ise, yeni işe başlayanların farklı iş seçeneklerinin olmasıyla ve kıdemli olanların ise yeni bir maceraya atılma riskini

almak istememeleri ile açıklanabilir. Katılımcıların iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin aylık gelir düzeyi, medeni durum ve yaş değişkeni gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği yönünde elde edilen bulgular, aynı doğrultuda bulgulara ulaşan çalışmaları desteklemektedir (Kooij vd., 2010: 1123; Dinç ve Koçyiğit, 2017: 481; Zamel vd., 2021: 208; Kebede ve Fikire, 2022: 9). Demografik değişkenler ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu farklılıkların kaynağının çalışmalarda kullanılan örneklemelerin olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; bankaların belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında, işten ayrılma eğilimi düşük olan, işini seven, memnuniyet düzeyi yüksek olan ve bankaya duygusal yönden bağlılığı yüksek olan çalışanların önemli katkılar sunacağı söylenebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların iş tatmin düzeyi artacak ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır. Kendisini bankanın bir parçası gibi gören ve bankanın kendisinin bağlılığını hak ettiğini düşünen çalışanlar kendilerinin önemli olduğunu düşünecek ve işinden memnun olacaktır. Bu profildeki çalışanların iş tatminlerini yüksek düzeyde tutmak için, çalışanların kişisel beklentileri ve ihtiyaçları bankalar tarafından karşılanmalıdır. Söz konusu özelliklere sahip olan çalışanlar yeni sorumluluklar ve ilave görevler almaya eğilimli olabilirler. Çünkü bir çalışan iş ortamında duygusal anlamda kendisini rahat veya iyi hissedebiliyorsa yeni görevler ve sorumluluklar üstlenebilir. Dolayısıyla kendi iradeleriyle yeni görev ve sorumluluklar üstlenen çalışanların bankaya olan bağlılıkları artacak ve işlerinden ayrılma eğiliminde azalma olacaktır. Bu profildeki çalışanlar genellikle yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından önemseneyecektir. İyi ilişkilerin olduğu bir iş ortamı, ailenin bir parçası olma fikrini çalışanın zihninde oluşturacaktır. Bu ortam çalışanın üyesi olduğu kuruma bağlılığını aynı ölçüde artıracaktır.

Banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırmak için, hak ettikleri ücret ve terfi haklarının verilmesi, aidiyet hissinin sağlanması, çalışanlara adil davranılması, öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması ve karar alıcıların çalışanların da fikirlerine başvurması gibi uygulamaların artırılması önerilir. Banka tarafından örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırıcı ve işten ayrılma eğilimini azaltıcı tedbirler alınmalıdır. Kurum içerisinde sağlıklı iletişim kurma, doğum günü kutlamaları, sosyal aktivitelere katılım

sağlama gibi faktörlerin kurum içerisinde etkili biçimde uygulanması önerilmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, banka yöneticilerine; çalışanlara iletişim, stres yönetimi, girişimcilik gibi konularda bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler vermeleri, çalışanların iş ile ilgili algılarını pozitif yönde artıracak etkinlikler gerçekleştirerek onların işten ayrılma düşüncelerini azaltmaları; bankaya bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanları ödüllendirerek onların iş tatminlerini artırmaları önerilmektedir. Bu sayede iş tatminleri artan çalışanlar bankalarından ayrılma eğilimi göstermeyecektir.

Çalışma kapsamında incelenen bankalar içerisinde kamu bankalarının çok az sayıda olması nedeniyle, elde edilen bulgular kamu ve özel banka çalışanları açısından nasıl farklılık gösterdiği sorgulanamamıştır. Gelecekte bu alanda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile kendi bulgularını karşılaştırılabilmesi için; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin veya farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin kamu ve özel bankalar için ayrı ayrı incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- A'yunnisa, R. N. ve Saptoto, R. 2015. The Effect of Pay Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention, *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.
- Abdullayev, A. 2021. *Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Azerbaycan Bakü'deki Özel Bankalara Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İstanbul, Ss.107.
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. 2008. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 487-518, RePEc:ege:journl:v:8:y:2008:i:2:p:487-518
- Akbaş, D. 2015. *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.102.
- Aksu A. ve Aktaş A. 2005. Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 479-488, doi: 10.1108/02686900510598830
- Aktay, D. D. 2010. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.99.
- Alıca, E. 2008. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, Ss.119.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alpar, R. 2013. *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altınbaş, B. 2008. *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul. Ss.76.
- Alvi, S. A. ve Ahmed, S. W. 1987. Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan - A Case Study, *Human Relations*, 40(5), 267-280, <https://doi.org/10.1177/001872678704000502>
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14, <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Aranya, N. ve Jacobson, D. 1975. An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment, *The Journal of Social Psychology*, 97(1), 15-22, <https://doi.org/10.1080/00224545.1975.9923308>
- Arslan, E. T. ve Demir, H. 2017. İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389, doi: 10.18657/yonveek.335232
- Atay, S. 2006. *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon, Ss.168.
- Avcı, A. 2017. Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, *Electronic Turkish Studies*, 12(6), 55-76, <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11535>
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. McE. 1993. Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis, *The Journal of Business Research*, 26(1), 63-73, [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148-2963\(93\)90043-O](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148-2963(93)90043-O)
- Ay, G. ve Çelik, M. 2017. A New Approach to The Capital Term in Corporations: Emotional Capital, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(3), 625-645.
- Ayan, B. 2009. *İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, Ss.185.

- Bahadınlı, H. S. 2013. *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.308.
- Bal, S. 2020. *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Ss.135.
- Balay, R. 2000. *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: (Ankara İli Örneği)*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ss.234.
- Balay, R. 2014. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Kitapevi.
- Başaran, İ. E. 1991. *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başığit, A. 2006. *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, Ss.129.
- Bayrak Kök, S. 2010. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2689/35360>
- Bayram, L. 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61516/918886>
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. 1999. Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Beck, K. ve Wilson, C. 2000. Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712>
- Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42, <http://dx.doi.org/10.1086/222820>

- Behram, N. K. ve Dinç, E. 2015. Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Benevene, P., Corso, L. D., Carlo, A. D., Falco, A., Carluccio, F. ve Vecina, M. L., 2018. Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay among Volunteers of Non-Profit Organizations, *Frontiers in Psychology*, 9(2069) 1-17, doi: 10.3389/fpsyg.2018.02069
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, U., Bilal, M. ve Akram, Z. 2016. Impact of Organization Commitment on Turnover Intention: Mediating Role of Job Contentment, *European Journal of Business and Management*, 8(13), 24-39, ISSN 2222-2839
- Bluedorn, A. C. 1982. A Unified Model of Turnover from Organizations, *Human Relations*, 35(2), 135-153, <https://doi.org/10.1177/00187267820350020>
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. 2008. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(19), 75-94, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50242/648171>
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. 2008. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042919>
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. 2013. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/4101/54032>
- Brown, M. E. 1969. Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355, <https://doi.org/10.2307/2391129>
- Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546, doi: 10.2307/2391809

- Büyük, E. 2021. *Okul Yöneticilerinin Şeffaflık Uygulamaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi LEE, İstanbul, Ss.112.
- Büyüköztürk, Ş. 2016. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. 2019. Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, A. A. 2001. *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Ss.184.
- Chen, C. F. 2006. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A Note, *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276, doi: 10.1016/j.jairtraman.2006.05.001
- Clegg, C. W. 1983. Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study, *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>
- Clugston, M. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on 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, <https://doi.org/10.1002/job.4030130602>
- Cohen, A. 1996. On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does it Fit with the Work Commitment Construct?, *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 494-503, <https://doi.org/10.1177/0013164496056003011>
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. ve Konstans, C. 1987. Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558-566, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.558>

- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. 1986. Employee Turnover a Meta-analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70, <https://doi.org/10.2307/258331>
- Cranny, C. J., Smith, P. C. ve Stone, E. 1992. Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance, New York: Macmillian.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. 2005. İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66652/1042867>
- Çakır, Ö. 2001. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. 2009. İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/issue/23196/247777>
- Çekmecelioğlu, H. G. 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(2), 23-39.
- Çelik, G. 2019. *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkileri ve Gümrük Muhafaza Teşkilatı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus, Ss.119.
- Çelik, G. G. 2020. Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerinde İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Rolü, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 276-294, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/56000/751629>
- Çevik, M. N. 2014. *Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticiler İle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, Ss.96.
- Çınar, O. 2010. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkinliği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 267-276.

- Çınar, Ö. 2019. *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama*, İstanbul: Hiperyayın, ISBN: 978-605-281-454-3
- Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. 2019. İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 533-556, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/igdirsosbilder/issue/66822/1045072>
- Çınar, Ö. ve Yeşil, S. 2016. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369, ISSN: 2149-5939
- Çöl, G. 2004. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.
- Çöl, G. ve Gül, H. 2010. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2687/35308>
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8. Ed., New York: McGraw-Hill.
- De Gieter, S., Hofmans, J. ve Pepermans, R. 2011. Revisiting The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis, *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1562-1569, doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007
- Demir, M. 2012. Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 47-64, doi: 10.4026/1303-2860.2012.194.x
- Dikmen, A. A. 1995. İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03), 115-140, https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001851

- Dinç, M. S. ve Koçyiğit, Z. 2017. Do Job Satisfaction and Demographic Characteristics of Female Teachers Influence Their Affective Commitment to Schools?, *Europen Journal of Educational Research*, 6(4), 475-484.
- Dinçer, Ö. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 37-61, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5886/77855>
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W. 1975. Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421, <https://doi.org/10.2307/2392000>
- Durna, U. ve Eren, V. 2005. Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66653/1042873>
- Eğimli, A. T. 2010. Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2672/34998>
- Elisabeth, D. R., Yuliastanti, R., Suyono, J., Chauhan, R. ve Thakar, I. 2021. Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment and Turnover Intention in Shoes Industry, *Annals of RSCB*, 25(3), 1937-1945.
- Emre, G. 2016. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.121.
- Erdil O. ve Keskin H., 2003. Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.

- Erdođdu, F. B. ve Sökmen, A. 2019. Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, *Journal of Tourism And Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264, doi: 10.21325/jotags.2019.362
- Eren, E. 1993. *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. 2008. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. 1975. Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, *TODAIE*, 8(4), 97-106.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. 2017. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, *Akademik Bakış Dergisi*. 62, 258-272, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhbsd/issue/32976/366593>
- Etzioni, A. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Glencoe, IL: New York: Free Press.
- Evren, Z. 2017. *Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Ss.115.
- Farnham, D. ve Pimlott, J. 1990. *Understanding Industrial Relations*, 4th Edition, London: Cassell Educational Ltd.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Froese F. J. ve Xiao, S. 2012. Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610342>
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W. 1984. Commitment to Company and Union; Parallel Models, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.367>
- Ganzach, Y. 2003. Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction, *Work and Occupations*, 30(1), 97-122, <https://doi.org/10.1177/0730888402239328>

- Ghapanchi, A. H. ve Aurum, A. 2011. Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review, *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>
- Gökaslan, M. O. 2018. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46, <http://tursbad.hku.edu.tr/tr/pub/issue/40014/457327>
- Grusky, O. 1996. Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gurlaş, M. S. 2016. *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.107.
- Güçel, C., Tokmak, İ. ve Turgut, H. 2012. The Relationship of The Ethical Leadership among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of a University, *International Journal of Social Sciences*, 4(2), 101-110.
- Güçlü, H. 2006. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, Ss.193.
- Gül, H. 2002. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39832/472230>
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. 2008. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15, 1-11, ISSN:1694-528X,
- Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. 2009. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4765/65489>
- Gündoğan, E. 2004. Yönetim Reformlarının Gerekliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, *Sivil Toplum Dergisi*, 2(6), 6-7, ISSN: 1303-9370

- Günlük, M., Özer, Gökhan, ve Özcan, M. 2013. İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 57-76, <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.20.305>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2014. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.
- Güriş, S. ve Astar, M. 2019. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik, Genişletilmiş 3. Baskı*, İstanbul: Der Yayınları.
- Gürül, B. 2013. *Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.175.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. 2005. Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13682/165569>
- Güzeller, C. O. ve Çeliker, N. 2020. Examining the Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention via a Meta-Analysis, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hair, J. F., Black C, W., Anderson R. E. ve Tatham, R. L. 2009. *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, ISBN: 978-0139133107
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. 1970. Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190, <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Heshizer, B. P., Martin, H. J. ve 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, <https://doi.org/10.1177/00218863912740>

- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. ve Brymer, R. A. 1999. Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition, *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296-313, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1659>
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573, <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38, <https://doi.org/10.2307/1252308>
- İlsev, A. 1997. *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ss.120.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13680/165543>
- İnce, M. ve Gül, H. 2005. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Çizgi Kitabevi, ISBN: 9789758867356
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. 2007. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2691/35400>
- Jafarova, F. 2018. *X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.148.
- Kalaycı, Ş. 2010. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kalidass A. ve Bahron, A. 2015. The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention, *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89, doi: 10.5430/ijba.v6n5p82

- Karadağ, G., Sertbaş, G., Güner, İ. Ç., Taşdemir, H. S. ve Özdemir, N. 2002. Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi, *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 5(6), 8-15.
- Karahan, A. 2015. *Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4765/65511>
- Karaman, D. 2018. Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbder/issue/38045/439418>
- Karataş, A. 2016. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değiştirme) Niyeti İlişkisi (Kamu Kurumlarında Çalışan Personel Üzerinde Bir Araştırma), *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 71-83, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhssbd/issue/32947/366132>
- Karataş, S. ve Güleş, H. 2010. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(2), 74-89, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21650/232758>
- Kavi, H. 1999. Küreselleşme ve Esnek Çalışma, *MESS Mercek Dergisi*, 7, 25-38.
- Kaya, N. 2013. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, Ss.181.
- Kebede, A. G. ve Fikire, A. H. 2022. Demographic and Job Satisfaction Variables Influencing Academic Staffs' Turnover Intention in Debre Berhan University, *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-11.
- Kesici, S. 2006. *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, Ss.120.
- Kırel, Ç. 1999. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kidron, A. 1978. Work Values and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 21(2), 239-247, <https://doi.org/10.2307/255757>

- Kim, T. H. ve Chang, K. R. 2007. Interactional Effects of Occupational Commitment and Organizational Commitment of Employees in Sport Organizations on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors, *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(2), 63-79.
- Kim, Y. ve Kim, C. 2017. Impact of Job Characteristics on Turnover Intention and the Mediating Effects of Job Satisfaction: Experiences of Home Visiting Geriatric Care Workers in Korea, *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 27(2), 53-68, doi: 10.1080/02185385.2017.1331459
- King, A. S. ve Ehrhard, B. J. 1996. Empowering the Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, *The Career Development International*, 1(7), 5-11, <https://doi.org/10.1108/13620439610367252>
- Kline, R. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guildford Press.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. 2018. Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/38242/401913>
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E. ve Lange, A. H. D. 2010. The Influence of Age on The Associations between HR Practices and both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 1111-1113.
- Kuo, C. W., Jou, R. C. ve Lin, S. W. 2012. Turnover Intention of Air Traffic Controllers in Taiwan: A Note, *Journal of Air Transport Management*, 25, 50-52, <http://ir.ncnu.edu.tw:8080/handle/310010000/13347>
- Kurtuluş, K. 1998. *Pazarlama Araştırmaları*, 6. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Küçük, S. 2010. *Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.108.

- Küçüközkan, Y. 2015. Örgütsel Bağlılık İle Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 14-37, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/42548/512774>
- L. Price, J. 2004. *The Development of A Causal Model of Voluntary Turnover*, Griffeth, R. and Hom, P. (Ed.), *Innovative Theory and Empirical Research an Employee Turnover*, 3-35.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. 2005. *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Fifth Edition, New York: Routledge Taylor and Francis, DOI:10.4324/9781410616739, ISBN: 978-1-84872-999-5
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. 1996. The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, *Human Relations*, 49(10), 1345-1363, <https://doi.org/10.1177/001872679604901004>
- Lilly, M. B. 1997. *Psychology At Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, San Francisco: Mc Graw Hill. Co. Inc., ISBN-13: 978-0697201737
- Lim, V. K. ve Teo, T. S. 2009. Mind Your E-Manners: Impact of Cyber Incivility on Employees' Work Attitude and Behavior, *Information ve Management*, 8(46), 419-425, doi: 10.1016/j.im.2009.06.006
- Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L., Duan, X., Li, G., Lou, F., Jia, X., Fan, L., Sun, T. ve Ni, X. 2018. Workplace Violence, Job Satisfaction, Burnout, Perceived Organisational Support and their Effects on Turnover Intention among Chinese Nurses in Tertiary Hospitals: A Cross-Sectional Study, *BMJ Open*, 8(6), 1-11, doi: 10.1136/bmjopen-2017-019525.
- Locke, A. E. 1983. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In: Dunnette, M. D., Ed., *Handbook of Industrial Psychology*, Chicago: Rand-McNally College Publishing Company, 1297-1349.

- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. 2004. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, *Business Horizons*, 47(1), 45-50, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Mansyah, J. ve Rojuaniah, R. 2020. The Effect of Servant Leadership Compensation on Turnover Intention through Organizational Commitment, *Science, Engineering and Social Science Series*, 4(6), 439-446, e-ISSN: 2541-0369/2613-988X
- Marsh, R. M., & Mannari, H. 1977. Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75, <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Maxwell, G. ve Steele, G. 2003. Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels, *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369, <https://doi.org/10.1108/09596110310496006>
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. 2000. The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91, <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010318174>
- Mehmood, N., Ungku N., Irum, S. ve Ashfaq, M. 2016. Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence from Pakistan, *EconJournals*, 6(54), 305-309.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Concequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, California: Sage Publication.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1984. Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. 1981. Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526, <https://doi.org/10.2307/255572>
- Morris, J. H. ve Steers, R. M. 1980. Structural Influences on Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90014-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90014-7)
- Morris, T., Lydka, H. ve Fenton-O'Creevy, M.P. 1993. Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies, *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1993.tb00314.x>
- Mottaz, C. J. 1986. An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups, *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228, ISSN: ISSN-0001-8791
- Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R. M. 1982. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press. In Reichers, A. E., A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Nadiri, H. ve Tanova, C. 2010. An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. 1990. *Organizational Behavior Management Challenge*, Chicago: The Dryden Pres., ISBN: 9780030205392
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. 2003. Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98, ISSN: 1046-1469
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. 1990. "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion, *Public Productivity and Management Review*, 14(2), 157-168.
- Oliver, N. 1990. Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x>
- O'Reilly, C. A. ve 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, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ölçüm Çetin, M. 2004. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 9789755916736
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. 2010. Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Management and Economics Research*, 8(13), 1-14.
- Özdemir, A. A. 2015. İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi. *Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi Endüstri*, (46), 47-62.

- Özpehlivan, M. 2018. İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70, e-ISSN: 2602-4314
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. 2001. Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1-16, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egehemsire/issue/49618/635977>
- Öztürk, Y. K. 2018. *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul, Ss.90.
- Patrick, H. A. ve Sonia, J. 2012. Job Satisfacion and Affective Commitment, *Journal of Organizational Behaviour*, 11(1), 23-37.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. 2007. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , (1), 86-114, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49892/639537>
- Porter, L. W., Crampon, W. J. ve Smith, F. J. 1976. Organizational Commitment and Managerial Turnover a Longitudinal Study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609, <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. 2004. Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177, [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

- Poyraz, K. ve Kama, B. 2008. Algılanan iş Güvencesinin, iş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20833/223189>
- Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476, <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rietzer, G. ve Trice, H. M. 1969. An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory, *Social Forces*, 47(4), 475-479.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, USA: Prentice Hall International Inc., ISBN-13: 978-0136446675
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. 2014. *Örgütsel Davranış*, 14. Baskıdan Çeviri, (Çev. Özalp Türetgen, İ. ve Başbuğ G.), (Tr. Ed. Erdem, İ.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rowden, R. W. ve Conine Jr., C. T. 2005. The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks, *Journal of Workplace Learning*, 17(4), 215-230, <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>
- Rusbult, C. E. ve 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.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. 1987. *Industrial / Organizational Psychology, Science and Practice*, 2nd Edition, Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Comp., ISBN-13: 978-0534166380
- Saklan, A. 2010. *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Ss.146.
- Saks, A. M., Mudrack, P. E. ve Ashforth, B. 1996. The Relationship between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226-236, <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1996.tb00733.x>

- Salancik, G. R. 1977. *Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief*, In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, 1-54, Chicago: St. Clair Press.
- Samancı, S. 2006. *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Ss.74.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. 1991. *Managing Organization Behavior*, 4th Edition, John Willey and Sons, ISBN-13: 978-0471521990
- Schwenk, C. R. 1986. Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310, <https://doi.org/10.2307/258461>
- Schwepker, C. H., Jr. 2001. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Sertçe, S. 2003. *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Ss.210.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. 2005. Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327>
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. 2012. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Maliye Dergisi*, 162(1), 266-281.
- Sheldon, M. E. 1971. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150, <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. 1995. Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization, *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615, <https://doi.org/10.2307/256845>

- Smadov, S. 2006. *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Ss.203.
- Solmuş, T. 2004. *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Somers, M. 2009. The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal, *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81, doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.006
- Sökmen, A. 2000. *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ss.138.
- Sökmen, A. ve Kenek, G. 2020. Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatminin Düzenleyicilik Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. 2016. Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Söylemez, M. S. 2016. *Duygusal Sermaye*, Ankara: Final Yayıncılık.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, ISBN: 0761989226
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56, <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stum, D. L. 1999. Workforce Commitment: Strategies for the New Work Order, *Strategy and Leadership*, 27(1), 4-7, <https://doi.org/10.1108/eb054623>
- Şekerli, E. B. 2017. Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 60-77.

- Şenel, E. S. 2021. *Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Kimliğin Aracılık Rolü: MEB Tunceli Okullarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tunceli, Ss.136.
- Şimşek, A. 2006. *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ss.286.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. A. 2009. Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), 35-54, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ifede/issue/4596/62835>
- Taş, Y. 2011. İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 117-131.
- Tatlıldil, H. 1992. *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Engin Yayınları.
- Tatlıhoğlu, K. 2013. Beş Faktör Kişilik Kuramı Bağlamında Kişilik Kavramına Genel Bir Bakış, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 127-146, <http://busbed.bingol.edu.tr/tr/pub/issue/29510/402047>
- Tavşancıl, E. 2002. *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık, ISBN. 978-605-133-740-1
- Tepe, A. 2004. *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.115.
- Testa, M. R. 2001. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment, *The Journal of psychology*, 135(2), 226-236, doi: 10.1080/00223980109603693
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Finding, *Personnel Psychology*, (46), 259-293.

- Thornhill, A., Lewis, P. ve Saunders, M. N. K. 1996. The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20, doi: 10.1108/096848896101079
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. 1998. Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision*, 36(4), 226-231, doi: 10.1108/00251749810211027
- Tiryaki T., 2005. *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Ss.259.
- Tosi, H. L. ve Mero, N. P. 2003. *The Fundamentals of Organizational Behavior, What Managers Need to Know*, 1st Edition, USA: Willey-Blackwell Publishing, ISBN: 978-1405100748
- Tutar, H. 2007. Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20835/223241>
- Türk Dil Kurumu. 2022. <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi, 14.02.2022).
- Uludağ, G. 2019. Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 2043-2056, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/51800/671313>
- Urhan, S. 2014. *İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, Ss. 152.
- Üngüren, E., Doğan, H. ve Özmen Tekin, M. 2010. Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, *Journal of Yasar University*, 5(17), 2922-2937, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19129/202995>
- Varol, F. 2010. *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Ss.128

- Varona, F. 1996. Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140, <https://doi.org/10.1177/002194369603300>
- Wasti, S. A. 2000. *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*, İçinde Z. Aycan, (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s. 201-224), 1. Baskı, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Wasti, S. A. 2010. Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321, <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wayne, J. H., Randel, A. E. ve Stevens, J. 2006. The Role of Identity and Work–Family Support in Work–Family Enrichment and its Work-Related Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- Weiner, Y. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428, <https://doi.org/10.2307/257334>
- Weiner, Y. ve Gechman, A. S. 1977. Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)
- Weiss, H. M. 2002. Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences, *Human Resources Management Review*, 12(2), 173-194, [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Yağcı, K. 2003. *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Ss.119.
- Yalçın, A. ve İplik, N. F. 2005. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4371/59811>

- Yalçinkaya, M. E. 2021. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Bir sivil toplum kuruluşu örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Ss.109
- Yang, J. T. 2008. Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in The Hotel Industry, *The Service Industries Journal*. 28(4), 428-442.
- Yao, X., ve Wang, L. 2006. The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies: A Cultural Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.
- Yenihan, B. 2014. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. 2015. İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ulikidince/issue/21623/232262>
- Yousef, D. 2002. Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266, <https://doi.org/10.1108/02683940210428074>
- Yukongdi, V. ve Shrestha, P. 2020. The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees, *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 88-98.
- Yüksel, İ. 2010. İş-Aile Çalışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2688/35334>
- Zaccaro, S. J. ve Dobbins, G. H. 1989. Constrasting Group Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachments, *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273, <https://doi.org/10.1002/job.4030100306>

- Zahra, S. A. 1984. Understanding Organizational Management, *Supervisory Management*. 29(3), 16-20
- Zamel, A. L. G., Abdullah, K. L., Chan, C. M. ve Piaw, C. Y. 2021. Moderating Effect of Demographic Characteristics on The Relationship between Work Life Quality and Turnover Intention: A cross-sectional study, *Florence Nightingale J Nurs*, 29(2), 203-211.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K. ve Emhan, A. 2015. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (600), 59-71, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fpeyd/issue/48048/607594>



EKLER

ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket, “**Banka Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Ağrı İli Örneği**” isimli Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanmak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, üçüncü şahıslar ile asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, çalışmanın geçerliliği ve güvenilir sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Esra KADANALI
Danışman

Fahriye ÇINAR
Yüksek Lisans Öğrencisi

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum
5: Kesinlikle Katılıyorum

1.	Genelde işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
2.	Genelde pozisyonumun gerektirdiği işlerin niteliği ve içeriğinden memnunum.	1	2	3	4	5
3.	Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bankamda çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hisseder.	1	2	3	4	5
5.	Bankamda çalışanların çoğu işinden memnundur.	1	2	3	4	5

İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum
5: Kesinlikle Katılıyorum

1.	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
2.	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum
5: Kesinlikle Katılıyorum

Duygusal Bağlılık

1.	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2.	Bu bankaya karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Kendimi bu bankada "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu bankanın benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6.	Diğer insanlara çalıştığım bankadan gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5

Devam Bağlılığı

1.	Şu anda bu bankada çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
2.	Bu bankadan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
3.	Şu anda bankadan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
4.	Bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
5.	Eğer bu bankaya kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
6.	Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5

Normatif Bağlılık

1.	Bu bankada çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	Eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Bu bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
4.	Bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
5.	Bu bankadaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu bankadan ayrılamam.	1	2	3	4	5
6.	Bu bankaya çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

KATILIMCILARA AİT SOSYO-DEMOGRAFİK SORULAR

1. **Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek
2. **Medeni Durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekâr
3. **Yaşınız:** ☐ 25'den az ☐ 25 – 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 - 40
☐ 41 – 45 ☐ 46 – 50 ☐ 50 üzeri
4. **Eğitim Durumunuz:** ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. **Bankadaki Göreviniz:** ☐ Müdür ☐ Yönetmen ☐ Yönetmen Yrd.
☐ Yetkili (Uzman) ☐ Gişe Yetkilisi
☐ Güvenlik Görevlisi
6. **Bu bankadaki toplam çalışma süreniz:**
☐ 6 aydan az ☐ 6 aydan – 1 yıl ☐ 1 - 3 yıl ☐ 3 – 6 yıl ☐ 6 – 9 yıl
☐ 9 – 18 yıl ☐ 18 yıldan fazla
7. **Bankacılık sektöründeki toplam çalışma süreniz:**
☐ 6 aydan az ☐ 6 aydan – 1 yıl ☐ 1 - 3 yıl ☐ 3 – 6 yıl ☐ 6 – 9 yıl
☐ 9 – 18 yıl ☐ 18 yıldan fazla
8. **Aylık Geliriniz (TL):** ☐ 5.000 TL'den az ☐ 5.001 – 7.500
☐ 7.501 – 10.000 ☐ 10.001 – 15.000 ☐ 15.001 – 20.000 ☐ 20.000 üzeri
9. **Çalıştığınız bankanın hukuki statüsü:** ☐ Kamu ☐ Özel

ÖZGEÇMİŞ

Kışisel Bilgiler	
Adı Soyadı	
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	Lisans
Lisans Öğrenimi	
Projeler	----
İş Deneyimleri	
Çalıştığı Kurumlar	----
İletişim	----
e-Posta	
Tarih	