

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ ÇALIŞANLARI İÇİN İŞTATMİNİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HOPA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydan Işık KOTİL

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Olgun CABRİ

EYLÜL, 2025

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Gümrük Müşavirliği Çalışanları İçin İş tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hopa Örneği” başlıklı bu çalışmayı;

☒ Baştan sona kadar danışmanım Dr. Olgun CABRİ’nin sorumluluğunda tamamladığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metin içerisinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim.

☒ Turnitin benzerlik programından alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranının % 17 olduğunu beyan ederim.

Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

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

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin ... ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../.../2025

Aydan IŞIK KOTİL

ORCID NO: 0000-0001-9953-048X

İmza

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ ÇALIŞANLARI İÇİN İŞTATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HOPA ÖRNEĞİ**

Aydan IŞIK KOTİL
ORCID NO: 0000-0001-9953-048X

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Yılmaz SEÇKİN
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Olgun CABRİ
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Hilal ÖZTÜRK KÜÇÜK

ONAY:

Bu Yüksek Lisans / Doktora tezi, Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından .../.../..... tarihinde oybirliği/oyçokluğu ile uygun görülmüş ve kabul edilmiştir.

.../.../.....

Prof. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında ve eğitim hayatım boyunca bana her zaman destek olan, sabırları ve sevgileriyle yanımda olan kıymetli annem Gülseren Kotil'e, babam Reşat Kotil'e ve sevgili kız kardeşlerim Ayşenur ve Selin'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam boyunca bilgi, tecrübe ve yol göstericiliğiyle bana her zaman rehberlik eden, değerli katkıları ve desteği için sayın danışmanım Dr. Olgun Cabri'ye teşekkür ederim. Kendisi, akademik gelişimim için gösterdiği ilgi ve sabırla bana yol açtı. Ayrıca bu süreçte yanımda olan, moral veren, desteğini ve dostluğunu esirgemeyen tüm arkadaşlarıma da gönülden teşekkür ederim. Zor zamanlarda gösterdiğiniz anlayış ve motivasyon sayesinde bu süreci daha kolay ve anlamlı kıldınız.

Hepinize minnettarım.

Aydan Işık KOTİL

Artvin – 2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMA DİZİNİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
TABLO LİSTESİ.....	X
ÖZET	1
ABSTRACT	3
1 GİRİŞ.....	5
2 İŞ TATMİNİ	6
2.1. İş Tatmini Tanımı	7
2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	10
2.2.1. Bireysel Faktörler	11
2.2.1.1. Yaş	11
2.2.1.2. Cinsiyet	12
2.2.1.3. Eğitim.....	14
2.2.1.4. Medeni Durum.....	16
2.2.1.5. Kişilik.....	16
2.2.2. Örgütsel Faktörler	17
2.2.2.1. Ücret.....	19
2.2.2.2. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)	20
2.2.2.3. Çalışma Koşulları/Şartları.....	21
2.2.2.4. Yönetim Şekli	22
2.2.2.5. İşin Kendisi (Niteliği)	23
2.2.2.6. Çalışma Arkadaşları (Ortamı).....	24
2.3. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları.....	25
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	25
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	25
2.3.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar.....	27
2.3.1.1.2. Güvenlik ihtiyacı.....	27
2.3.1.1.3. Ait olma ve Sevgi Gereksinimi.....	27
2.3.1.1.4. Saygınlık Gereksinimi	27
2.3.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi	27
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	28

2.3.1.2.1. Hijyen Faktörleri.....	29
2.3.1.2.2. Motivasyonel Faktörler.....	29
2.3.1.3. Alderfer'in Varoluş – Gelişim Teorisi.....	29
2.3.2. Süreç Teorileri.....	30
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	30
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	32
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	32
2.3.2.4. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi	33
2.4. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri	34
2.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	34
2.4.2. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	34
2.4.3. İş Tanımlama Endeksi.....	35
2.5. İş Tatminsizliği Sonuçları.....	35
2.5.1. Devamsızlık veya İşe Geç Gelme	36
2.5.2. Stres.....	37
2.5.3. Performans ve Verimlilik	37
2.5.4. İş Tatmini ve Personel Devri.....	38
2.6. İş Tatminsizliği Sonucu Alınabilecek Önlemler	39
3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	40
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	40
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	42
3.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar	44
3.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	44
3.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
3.3.1.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı	46
3.3.1.3. Etzioni Yaklaşımı	46
3.3.2. Davranışsal Bağlılık	47
3.3.2.1. Becker Yaklaşımı.....	47
3.3.2.2. Salancik Yaklaşımı	48
3.4. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Kavramlarla Etkileşimi	48
3.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi	48
3.5. Örgütsel Bağlılık Biçimleri.....	51
3.5.1. Devam Bağlılık Biçimi.....	52
3.5.2. Duygusal Bağlılık Biçimi.....	54
3.5.3. Normatif Bağlılık Biçimi	55

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	57
3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	58
3.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	59
3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	60
4 GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ ÇALIŞANLARI İÇİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HOPA ÖRNEĞİ	63
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	63
4.1.1. Araştırmanın Amacı	63
4.1.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler	63
4.1.3. Regresyon Analizi İçin Geliştirilen Hipotezler	64
4.1.4. Araştırmanın Önemi	64
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi	65
4.1.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	65
4.1.5.2. Veri Toplama Araçları	65
4.1.5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
4.1.5.4. Veri Analiz Teknikleri	66
4.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	67
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri ile İlgili Analizler	67
4.2.2. Araştırmaya İlişkin Verilerin Analiz Edilmesi - Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	70
4.2.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlilik Değerlendirmesi	70
4.2.2.1.1. Güvenirlik Analiz Değerlendirmesi	70
4.2.2.1.2. Geçerlilik (Faktör) Analizi Değerlendirmesi	72
4.2.2.2. İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	78
4.2.2.3. Araştırmaya İlişkin Verilerin Regresyon ve Korelasyon Analizleri	95
5 DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	100
6 ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI	104
KAYNAKLAR	105
EKLER	109
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI	113
ETİK KURUL İZİN YAZISI	114

KISALTMA DİZİNİ

EFA	Exploratory Factor Analysis (Keşfedici Faktör Analizi)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2. 1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	26
Şekil 2. 2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	28
Şekil 3. 1 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	44
Şekil 3. 2 Tutumsal bağlılık yaklaşımı	45
Şekil 3. 3 Örgütsel bağlılıkta davranışsal yaklaşımı	47
Şekil 3. 4 Örgütsel bağlılık biçimleri	52

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4. 1 Çalışmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı	67
Tablo 4. 2 Çalışanların yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı	67
Tablo 4. 3 Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri	68
Tablo 4. 4 Çalışmaya katılan gümrük müşavirliği personelinin çalışma pozisyonları ...	69
Tablo 4. 5 Güvenilirlik istatistikleri.....	70
Tablo 4. 6 Item-Total Statistics analizi	70
Tablo 4. 7 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi	73
Tablo 4. 8 Total variance explained.....	74
Tablo 4. 9 Component Matrix ^a	76
Tablo 4. 10 Gümrük Müşavirliği çalışanlarının iş tatmini ve cinsiyet değişkenine göre belirlemek amacıyla yapılan t testi	78
Tablo 4. 11 Çalışanların yaş aralığına göre memnuniyetlerini belirlemek için yapılan ANOVA testi	80
Tablo 4. 12 Çalışma pozisyonuna göre çalışanların kurumlarına duydukları memnuniyet oranlarını karşılaştırmak için yapılan ANOVA testi	80
Tablo 4. 13 Çalışanların yaş gruplarına göre kurumlarına duydukları memnuniyeti belirlemek için yapılan ANOVA testi	81
Tablo 4. 14 Çalışanların eğitim durumlarına göre kurum memnuniyet oranlarını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları	83
Tablo 4. 15 İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki Pearson Korelasyon Analizi	85
Tablo 4. 16 İş tatmini ile duygusal bağlılık arasındaki Korelasyon Analizi.....	86
Tablo 4. 17 Cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-Testi analizi	87
Tablo 4. 18 Yaş gruplarına göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi	89

Tablo 4. 19 Eğitim düzeyine göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi	89
Tablo 4. 20 Çalışma pozisyonuna göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi	90
Tablo 4. 21 Çalışma süresine göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi	90
Tablo 4. 22 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-Testi	91
Tablo 4. 23 Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi.....	93
Tablo 4. 24 Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi.....	93
Tablo 4. 25 Görev pozisyonlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi.....	94
Tablo 4. 26 Çalışma süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi.....	94
Tablo 4. 27 İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait Korelasyon analizi sonuçları	95
Tablo 4. 28 İş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları	96
Tablo 4. 29 İş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları	96
Tablo 4. 30 İş tatmininin normatif bağlılık üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları	97

Gümrük Müşavirliği Çalışanları İçin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hopa Örneği

Aydan Işık KOTİL

Bu çalışmada, gümrük müşavirliği sektöründe çalışan bireylerin iş tatmin düzeyleri ile kuruma olan bağlılıkları arasındaki ilişki detaylı şekilde incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı, Artvin ili Hopa ilçesinde faaliyet gösteren gümrük müşavirliği şirketlerinde görev yapan toplam 70 çalışanın katılımıyla yürütülmüştür. Nicel araştırma yöntemi tercih edilen bu çalışmada, veriler, yapılandırılmış anketler yoluyla toplanmıştır. Anket formunda, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra, iş tatmini ve kurumsal bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ölçekler yer almıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS 22 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçları, çalışanların iş tatmini arttıkça kuruma olan bağlılıklarının da anlamlı ve olumlu yönde yükseldiğini ortaya koymuştur. Yapılan regresyon analizi ise iş tatmininin, çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş tatmininin, bağlılığın içsel, dışsal ve genel alt boyutları üzerinde de anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların demografik özellikleri dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasının, kuruma olan bağlılıklarının güçlenmesine katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Ayrıca, çalışan bağlılığını ve iş tatminini destekleyen kurumsal uygulamaların, personelin motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gümrük Müşavirliği, Hopa Örneği, İş Tatmini, Kurumsal Bağlılık, Nicel Araştırma, SPSS, Çalışan Motivasyonu.



ABSTRACT

The Examination of the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Customs Consultancy Employees: The Case of Hopa

Aydan Işık KOTİL

In this study, the relationship between job satisfaction levels and organizational commitment among individuals working in the customs brokerage sector has been examined in detail. The empirical part of the research was conducted with the participation of a total of 70 employees working in customs brokerage firms operating in the Hopa district of Artvin province. A quantitative research method was adopted, and the data were collected through structured questionnaires. The questionnaire included items designed to determine the demographic characteristics of the participants, as well as scales aimed at measuring their levels of job satisfaction and organizational commitment. Statistical analysis of the obtained data was performed using the SPSS 22 software.

The analysis results revealed that as employees' job satisfaction increases, their level of commitment to the organization also rises significantly and positively. Furthermore, the regression analysis demonstrated that job satisfaction is a significant predictor of employees' organizational commitment. It was also determined that job satisfaction has meaningful effects on the intrinsic, extrinsic, and overall sub-dimensions of commitment. The findings were interpreted by taking the demographic characteristics of the participants into consideration.

Based on the results of the research, it can be stated that increasing employees' job satisfaction may contribute to strengthening their commitment to the organization. Moreover, institutional practices that support employee commitment and job satisfaction are expected to have positive impacts on employee motivation and productivity.

Keywords: Customer Brokerage, Employee Motivation, Hopa Case, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Quantitative Research, SPSS.



Küreselleşmenin etkisiyle birlikte değişen ekonomik ve sosyal dinamikler, iş yaşamında çalışan memnuniyeti ve bağlılık kavramlarının önemini her geçen gün artırmaktadır. Özellikle stratejik öneme sahip sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri, sadece bireysel performansı değil, kurumun genel başarısını ve sürdürülebilirliğini de yakından etkilemektedir. Bu noktada, uluslararası ticaretin temel taşlarından biri olan gümrük müşavirliği sektörü de çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin kritik önem taşıdığı alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Gümrük müşavirliği, dış ticaretin yasalara uygun ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan, yüksek düzeyde bilgi ve sorumluluk gerektiren bir meslek grubudur. Bu sektörde çalışan bireylerin işlerinden memnun olmaları ve kurumlarına bağlılık duymaları hem kişisel performansları hem de kurumun etkinliği üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların kurumsal hedeflere katkıda bulunma isteğini artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve genel verimliliği yükseltmektedir.

Bu araştırma, Artvin ili Hopa ilçesinde görev yapan gümrük müşavirliği çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, çalışanların demografik özelliklerinin bu iki kavram üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular hem sektördeki mevcut durumun anlaşılmasına hem de insan kaynakları yönetimine yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

2 İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, iş tatmini kavramı ve onunla ilişkilendirilen çeşitli alanlar kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, bu kavramlarla ilgili ayrıntılı açıklamalar ve gerekli bilgilendirmeler de sunulmaktadır.

Günümüz dünyasında, pek çok alanda hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, özellikle bilgi teknolojileri, iletişim araçları ve ulaşım sistemlerinde meydana gelen yenilikler, ekonomik, kültürel ve sosyal yapıları derinden etkilemektedir. Bu değişimle birlikte, işletmeler geleneksel ve katı yönetim anlayışlarından sıyrılmakta ve daha esnek, dinamik yapılar benimsemeye başlamaktadır. Artık işletmeler, sürekli öğrenmeye dayalı organizasyonlar haline gelmektedir. Bu dönüşüm, işletmelerin yönetim anlayışlarını ve iç yapılarındaki işleyişi değiştirmektedir. Günümüz koşullarında şirketler, müşteri memnuniyetini en yüksek düzeye taşımak için yoğun çaba içindedir. Çalışanların işlerine olan güvenleri ve kurumlarına duydukları bağlılık, doğrudan iş performanslarını şekillendirmekte; yüksek performans ise nihayetinde müşteri memnuniyeti olarak yansımaktadır. Çalışanların sergilediği üst düzey performansın temelinde ise iş tatmini yer almaktadır. İş tatmini, bireylerin sahip oldukları iş veya çalışma sürecine ilişkin değerlendirmeleri sonucunda hissettikleri olumlu ve tatmin edici duygusal bir durum olarak tanımlanabilir. Bu memnuniyet duygusu, çalışanların daha mutlu, üretken ve yaratıcı bireyler haline gelmelerine katkı sağlamakta; aynı zamanda iş yerindeki motivasyon düzeylerini de artırmaktadır (Öztekin, 2008, s. 16).

Değişen küresel koşullar, çalışma hayatında da büyük bir dönüşüm yaratmıştır. Çalışanların örgüte sunduğu katkıların yanı sıra, çalışanlardan beklenenler de artmıştır. Bu beklentilere karşılık verilmesi, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayarak, daha etkili ve verimli çalışmalarını teşvik etmektedir (Öztekin, 2008, s. 16).

İş tatmininin seviyesi, örgütsel ortamın ya da düzenin en önemli belirleyicilerinden biridir ve bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerden oluşan geniş bir değişkenler kümesinden etkilenmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Öztekin, 2008, s. 16):

- **Bireysel Faktörler:** Kişilik, eğitim düzeyi, bilgi ve yetenekler, yaş, medeni durum ve işe uyum.
- **Sosyal Faktörler:** İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, çalışma grubu ve normlar, karşılıklı etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan yapı.
- **Kültürel Faktörler:** Tutumlar, inanışlar ve değerler.
- **Örgütsel Faktörler:** Örgütsel yapı ve büyüklük, biçimsel yapı, personel politikaları ve prosedürler, endüstriyel ilişkiler, işin kapsamı, teknoloji ve iş yapısı, danışmanlık ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri ve çalışma şartları.
- **Çevresel Faktörler:** Ekonomik, sosyal, teknik ve devletle ilgili etkiler.

Yukarıda verilen açıklamalara ek olarak iş tatmini fizyolojik ve psikolojik bir bütündür. İş tatmini sadece işten elde edilen maddi gelir değil, şematik olarak işi severek ortaya güzel sonuçlar koymak da iş tatmini göstergesidir.

Maslow'a göre tatmin duygusu, birey davranışlarının en üst düzey çıktısıdır. Bu bağlamda iş tatmini; çalışma koşullarının şekillendirdiği davranışların, elde edilen sonuçların beklentileri karşılama düzeyini yansıtan bir kavramdır.

Bireyin çalıştığı işe yönelik geliştirdiği düşünce ve duygular, iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İş tatminine etki eden çok sayıda faktör olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerden bir veya birkaçının eksikliği durumunda, çalışan kişinin işine olan yaklaşımı değişir ve bu da iş verimliliğinin düşmesine yol açar. Çalışma hayatında karşılaşılan olumsuzlukların kalıcı hâle gelmesi, iş tatmininin azalmasına yol açmakta ve bu durum, işten ayrılma düşüncesini tetikleyebilmektedir.

2.1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini tanımının doğru şekilde kavranabilmesi için öncelikle “tatmin” sözcüğünün açıklığa kavuşturulması önemlidir. Tatmin, kişinin arzuladığı bir ihtiyacın karşılanması ve bu sayede içsel bir doyuma ulaşması şeklinde tanımlanabilir. Bunun yanı sıra, tatmin kelimesi, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal bir durum olarak da ifade edilir. Kişinin kendini huzurlu ve dengede hissetmesinde tatmin duygusu belirleyici bir faktördür. Bu çerçevede, tatmin; bireyin beklentilerinin karşılanması ve arzularının tatmin edilmesi sonucunda ortaya çıkan memnuniyet durumudur. Bu açıklamalar, iş tatmini kavramının daha iyi anlaşılmasına zemin hazırlar. (Çelik, 2019, s. 30).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe yönelik hissettiği memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumunu ifade etmektedir. Daha genel bir bakış açısıyla, iş tatmini; çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumun bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, iş tatmini, bireylerin yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumların ötesinde, aynı zamanda bilgi, inanç ve duygularını da içerir. Bu, iş tatmininin yalnızca işin sonucu değil, aynı zamanda işin kendisiyle ilgili düşünsel ve duygusal bir deneyim olduğunu gösterir (Somucuoğlu, 2013, s. 71).

Çalışma yaşamının her aşamasında, çalışanlar hem işlerine hem de bağlı oldukları kuruma ve çalışma ortamına ilişkin çeşitli tecrübeler edinirler. Bu süreçte yaşanan olumlu veya olumsuz deneyimler, çalışanların zamanla işlerine ve kurumlarına yönelik belirli bir tutum geliştirmelerine zemin hazırlar. İş tatmini kavramı ise, bu tutumların genel çerçevesini yansıtan bir göstergedir. Çalışanın işine yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olması, iş tatmini olarak ifade edilirken; bunun tersi bir durumda, yani olumsuz bir tutumun söz konusu olması halinde ise iş tatminsizliğinden söz edilir. Özetle, iş tatmini veya tatminsizliği, çalışanın iş yaşamı süresince edindiği deneyimlerin ve bu deneyimlere verdiği duygusal tepkilerin bir sonucudur. Literatürden de bilindiği üzere, iş tatmini, kişinin işine karşı duyduğu duyguların bir göstergesidir. İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerinin bir yansıması olarak ortaya çıkar ve bu duygu, işyerindeki genel deneyimlerin ve bireysel algıların bir sonucu olarak şekillenir (Öztekin, 2008, s. 17).

İş tatmini kavramıyla ilgili dikkat çekilmesi gereken en önemli hususlardan biri, bu kavramın sürekli değişime açık, dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Örneğin, yöneticiler çalışanların iş tatminini bir kez sağladıktan sonra bu durumu zaman içinde değerlendirmez ve gerekli güncellemeleri yapmazlarsa, elde edilen tatmin kolayca azalabilir ve zamanla tatminsizlik ortaya çıkabilir. İş tatmini, kısa sürede kazanılabileceği gibi, aynı hızda kaybolma riskini de taşımaktadır. Bir örgütteki bozulmaların büyük bir kısmı, iş tatminindeki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. İş tatminsizliği, genellikle daha gizli bir şekilde ortaya çıkar ve işin yavaşlaması, düşük verimlilik, örgütsel sorunlar gibi örgütü zayıflatan unsurlara yol açar (Öztürkci, 2015, s. 68).

İş tatmini, farklı açılardan tanımlanabilen bir kavram olduğundan, bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli tanımların gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Lavkan'ın iş tatmininin önemi hakkında bazı görüşler şu şekildedir (akt. İnan, 2020, s. 32):

- Bir kişi genellikle diğer bireyler tarafından kabul edilmek ister.
- Eğer bir kişi yaptığı işten memnun değilse, psikolojik olgunluk geliştiremez.
- İşinden memnuniyet duymayan birey, hayal kırıklığı yaşayabilir ve mutsuzluk hissi artabilir.
- İş yaşamı, insan hayatının merkezinde yer alan önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir
- İşsizlik, bireyin yaşam doyumunu ve mutluluk seviyesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Maddi ihtiyaçları olmasa da insanlar kendilerini meşgul edecek bir işe ihtiyaç duyar ve bu, mutluluk için gereklidir.
- Hiçbir işte çalışmayan bireyler zihinsel olarak fakirleşebilir.
- İş hayatı ve sosyal hayat ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayan birey, hayatını tam anlamıyla keyifli bir şekilde yaşayamayabilir.
- İş tatminsizliği, işe karşı isteksizlik ile beraber düşük morali beraberinde getirir. Sonuç olarak verimlilik düşer ve sağlıklı bir toplumun oluşmasına neden olur.

İş tatmini, sabit ve değişmeyen bir durum değildir. Örneğin, iş tatminini sağlama yetkisine sahip olan yöneticiler, çalışanlarına tatmin sağladıktan sonra, bu durumun sürdürülebilir olması gerektiğini bilmeli ve devamlılığını sağlamak için gerekli adımları atmalıdırlar (Emre, 2016, s. 20).

Luthans, iş tatminini üç ana boyutla açıklamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Somuncuoğlu, 2013, s. 71).:

- İlki, iş tatmini bireyin çalıştığı işe ilişkin olarak geliştirdiği duygusal tepkinin bir yansımasıdır. Bu durum, doğrudan gözlemlenebilir nitelikte olmamakla birlikte, bireyin ifade ettiği düşünceler ve tutumlar aracılığıyla anlaşılabilir.
- İkincisi, İş tatmini çoğunlukla elde edilen kazanımların, bireysel beklentileri ne ölçüde karşıladığı veya beklentilerin ötesine geçip geçmediğine dair yapılan öznel bir değerlendirmeye dayanır. Çalışanlar, işlerinden elde ettikleri faydaları kendi beklentileriyle karşılaştırarak bir memnuniyet düzeyi oluştururlar.
- Üçüncüsü ise iş tatmini işin içeriği, maaş, terfi olanakları, yönetim biçimi ve çalışma arkadaşları gibi birbirine bağlı çeşitli unsurları da kapsamaktadır.

Bu bakış açısıyla, iş tatmini ile ilgili faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İş tatmini, çalışanların görevleri karşılığında elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlarla doğrudan ilişkilidir. Ücret düzeyi, sosyal haklar, saygınlık ve yetki gibi unsurlar, çalışanların tatmin düzeyini belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca, bu kazanımların kurum içerisindeki dağılımının adil olduğuna dair çalışan algısı da iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir.
- Çalışanların iş tatmin düzeyinin artmasında, iş güvencesinin sağlandığı, sağlık koşullarının korunduğu ve gerekli güvenlik önlemlerinin alındığı bir çalışma ortamının varlığı belirleyici bir rol oynamaktadır.
- Beceriler ve Deneyimler: Bir çalışan, bilgi, beceri ve kişisel ilgi alanlarıyla uyumlu görevleri yerine getirdiğinde, iş tatmini düzeyinde artış yaşanması muhtemeldir. Bununla birlikte, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin, yürüttüğü işin gerektirdiği yetkinliklerle örtüşmesi, iş tatminini olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.
- Terfi Olanakları: Çalışanların görev yaptıkları kurumda yükselme fırsatlarının bulunması ve bu fırsatların adil, performans odaklı kriterlere dayanması, çalışan memnuniyetini ve iş tatminini önemli ölçüde artıran unsurlardan biridir.
- İş Yerindeki Sosyal İlişkiler: İş tatmini, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ve ekip içindeki uyum ile de doğrudan bağlantılıdır. Çalışanın, görev yaptığı kurum içindeki herhangi bir grup ya da ekiple geliştirdiği aidiyet ve bağlılık duygusu, işten alınan memnuniyetin artmasına katkı sağlar. Bu durum, çalışma arkadaşlarına duyulan yakınlık ve samimiyet ile şekillenmektedir.
- Örgüt Politikaları ve Genel Durum: İş tatmini, örgütün genel durumu ile de ilişkilidir. İş görenin tatmini, örgütün temel politikaları, personel uygulamaları ve iş görenin toplumdaki statüsü gibi faktörlere bağlı olarak şekillenir.
- Üstün Tutumu: İş tatmini, aynı zamanda yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tutumlarla yakından ilişkilidir. Çalışanlara verilen değerin açıkça gösterilmesi, kararların şeffaf biçimde aktarılması ve çalışanların sürece aktif olarak dahil edilmesi, iş yaşamında çalışan memnuniyeti ve mutluluğunu artırıcı etkiler yaratmaktadır.

2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminini belirleyen unsurları daha iyi kavrayabilmek için, çalışanların işe yönelik geliştirdikleri tutumları ve algılayış biçimlerini incelemek büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen unsurlar kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Yapılan araştırmalar da her zaman aynı sonuçlara ulaşmamış ve farklı yorumlar ortaya koymuştur (Öztürkci, 2015, s. 69).

Her bireyin farklı beklentileri, algıları ve hedefleri bulunmaktadır. Bireylerin sahip olduğu çeşitli özellikler nedeniyle, iş tatmini her kişiyi farklı şekilde etkiler. Yönetimler, bireysel faktörleri iyileştirmeye çalışsa da bu her zaman mümkün değildir. Çünkü insanlar deneyimlerini, doğuştan gelen yetenekleri üzerinden geliştirirler ve bu da bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kişilik özelliklerinin mevcut durum üzerinde doğrudan etkili olmasına neden olur. Bu nedenle, bireylerin kişisel özellikleri ve bunlardan etkilenen beklentileri, iş tatminini sağlama açısından büyük önem taşır (İnan, 2020, s. 33).

İş tatmini ve memnuniyetsizlik, hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. Bireysel faktörler; çalışanın kişisel özellikleri, beklenti düzeyi ve yaşam boyu edindiği deneyimlerle ilişkilidir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, sağlık durumu, medeni durum, kültürel farklılıklar, zekâ, kişilik ve sosyal ilişkiler bu kapsamda değerlendirilmektedir (Kural Gönül, 2020, s. 41). Örgütsel faktörler ise bireyin kontrolü dışında gelişen ve işin işleyişine dair unsurları içermektedir. Ücret, çalışma koşulları, işin doğası, fiziki ortam, kurum kültürü, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve terfi olanakları bu faktörler arasında yer almaktadır (Çiçek ve Çalış, 2021, s. 4). Dolayısıyla iş tatmini, bireysel özellikler ile örgütsel koşulların etkileşimi sonucunda ortaya çıkmakta; çalışanların algı ve duygusal durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Öztekin, 2008, s. 43).

Aşağıda, iş tatmini üzerinde etkili olan çeşitli faktörlere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. İş tatmininin, bireylerin işten beklentileri ve kariyer planlamalarına göre farklılık gösterebileceği söylenebilir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

2.2.1.1.Yaş

“Yaş” iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip demografik faktörlerden biridir ve bu kavram birçok çalışmaya konu olmuştur. Literatürde, yaş faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin çeşitli çalışmalarda farklı biçimlerde ele alındığı ve tanımlandığı dikkat çekmektedir. Bu ilişkiler arasında pozitif, negatif, U-şekli, ters U-şekli ve ters J-şekli gibi farklı bağlantılar olduğu öne sürülmüştür (İnan, 2020, s. 34). İş tatmini, genellikle genç

yaşlarda yüksek seviyelerde olup, orta yaşlarda düşüş göstermekte ve ardından tekrar yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Genç iş görenler için moral, işe başlandığında yüksek olur; ancak zamanla, can sıkıntısı ve azalan terfi fırsatlarına bağlı olarak moralde bir düşüş yaşanır (Öztekin, 2008, s. 44).

Bu durum yeni işe başlayan bireylerde ilk yıllarda işlerini olumlu şekilde değerlendirirken, sonraki yıllarda monotonluk ve fırsatların azalması gibi nedenlerle tatminleri düşer. Ancak, zamanla iş yaşamına daha fazla alışan çalışanlar, beklentilerini bu yeni duruma göre ayarlayarak iş tatminlerinde bir artış yaşarlar. Bunun yanı sıra, yaş ve iş tatmini arasında paralel bir ilişkiyi gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bu pozitif ilişki, çalışanların işin sundukları konusunda daha fazla farkındalık kazandıkça güçlenir ve beklentilerini buna göre yönetmeye başlarlar. İnsanların uzun süre aynı ortamda bulunmaları, onların daha iyi tahminlerde bulunmalarını ve iş hayatından daha yüksek tatmin almalarını sağlar, çünkü beklentileri gerçeklikle daha uyumlu hale gelir (Kural Gönül, 2020, s. 42). Bu durumun nedeni, ileri yaştaki çalışanların iş yaşamına ilişkin beklentilerinin büyük oranda karşılanmış olması ya da zamanla daha gerçekçi ve ulaşılabilir beklentiler geliştirmiş olmalarıdır (Emre, 2016, s. 21). Ayrıca, işinde daha yüksek konumda olan çalışanlar da genellikle daha fazla tatmin olurlar. Bu kişiler daha iyi ücret alır, daha iyi çalışma koşullarına sahip olur ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilecekleri işlerde çalışırlar (Öztekin, 2008, s. 43). Genç çalışanlar ise daha yüksek beklentilere sahip olurlar; daha iyi bir pozisyonda çalışma arzusu ve keşfedilecek yeni deneyimlerin çokluğu gibi düşüncelerle hareket ettikleri için iş tatminleri genellikle daha düşük olabilir ya da tatmin olma süreçleri daha zorlu hale gelebilir (Emre, 2016, s. 21).

2.2.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki, alanyazında öne çıkan ve cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan çelişkili bulgular sebebiyle sıkça tartışılan bir araştırma konusudur.

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, bu konuda tutarsız ve değişken bulguların ortaya çıktığı görülmektedir. Hulin ve Smith (1964) tarafından yürütülen bir çalışmada, kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin erkek çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu açıklamak için, kadınların erkeklere kıyasla daha düşük vasıflı işlerde çalışmaları ve daha düşük ücret almaları gibi faktörler öne sürülmüştür. Birleşik Devletleri'nde kadın

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin, söz konusu faktörler nedeniyle erkek çalışanlara oranla daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Öte yandan, bazı araştırmalar bu bulgularla çelişen sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin, ABD ve İngiltere'de yürütülen bazı çalışmalarda, daha olumsuz koşullarda görev yapan kadın çalışanların, erkek meslektaşlarına kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları tespit edilmiştir. Bilim insanları bu durumu, kadın çalışanların iş yaşamında sosyal ilişkiler kurmaya daha fazla önem vermesiyle açıklamaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 4).

Örneğin, Black ve Holden (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, kadın psikologların erkek meslektaşlarına kıyasla ücret, terfi imkânları ve uzmanlık alanları açısından daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları ortaya konulmuştur. Aynı dönemde Kramen-Kahn ve Hansen'in (1998) yaptığı bir diğer çalışmada ise, kadın psikoterapistlerin erkek meslektaşlarına göre işlerinden daha fazla ödül ve tatmin elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (ztekin, 2008, s. 46).

Toplumsal cinsiyet rollerinin kadın ve erkek için farklı biçimlerde tanımlanması, iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer unsurdur. Kadınlar, toplumda sıklıkla eř ve anne rolünü üstlendikleri için, çalışma yaşamında daha yüksek düzeyde ihtiyaç ve beklenti oluşturma eğiliminde olmayabilirler. Bunun yerine, fiziksel unsurlar ve sosyal ödüller kadınlar için daha önemli hale gelir. Ayrıca, düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmalarından ötürü, bu gereksinimlerini yerine getiremedikleri için iş tatminsizliği yaşarlar (Somuncuoğlu, 2013, s. 83).

Seo, Ko ve Price (2004) yapılan araştırmada, erkek ve kadın çalışanlar arasında iş tatmini ve tatminsizliği konusunda belirgin bir fark olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen araştırma verileri, kadınların iş tatmini seviyelerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek çalışanların beklentilerinin farklı olması nedeniyle, iş tatmini düzeylerinin de birbirinden farklı olması gerektiği vurgulanmıştır. Kadınlar, iş hayatında çalışma koşulları ve sosyal ilişkiler gibi unsurlara daha fazla değer verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişimi ve terfi fırsatları gibi faktörlere daha fazla önem göstermektedir. Günümüz koşulları dikkate alındığında, erkek egemenliği giderek değişmektedir. Kadınların daha düzenli ve etkili bir yönetim sergileyebilme yetenekleri sayesinde, yönetim pozisyonlarına gelme olasılıkları artmıştır. Bu durum, kadınların işyerlerinde st düzey pozisyonlarda olmalarının, iş tatmini düzeylerini etkilediğini göstermektedir (İnan, 2020, s. 34).

Okpara (2006) yaptığı bir çalışmada, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olmasının temel nedenlerinden birinin, erkeklerin daha üst düzey pozisyonlarda, özellikle yönetici ve idari roller gibi görevlerde bulunmaları olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, profesyonel yaşamda cinsiyet dengesizliğinin de etkili olabileceğini ifade etmektedir; yani erkekler, kadınlara kıyasla iş hayatında çok daha fazla yer almaktadır (Kural Gönül, 2020, s. 44).

İş tatminindeki cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan analizlerden hareketle Mannheim (1993) bu farkları iki ana görüşle açıklamıştır.

- **Yapısal bakış açısı**, cinsiyet farklılıklarını doğrudan biyolojik cinsiyete değil; cinsiyetle ilişkilendirilen ücret, terfi gibi değişkenler üzerinden değerlendirerek açıklamaktadır.
- **Sosyal bakış açısı ise**, iş tatminini etkileyen kadın ve erkeklerin sosyal konumlarını ve bu konumların, iş motivasyonu bağlamında ortaya çıkardığı psikolojik farklılıkları incelemektedir.

İş tatmininde kadın çalışanlar için etkili olan unsurların erkek çalışanlar için etkili olan unsurlardan farklı olduğu ifade edilmektedir. Yine bazı unsurların erkekler için daha belirleyici ve öncelikli olduğu ifade edilirken, kadınlar için benzer düzeyde etkili olmayabileceği ileri sürülmektedir (Öztekin, 2008, s.47).

Dolayısıyla literatürde yer alan mevcut çalışmaların cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinde net ve genel geçer bir fark olup olmadığı konusunda net bir görüş bulunmamaktadır.

2.2.1.3.Eğitim

İş tatmini üzerinde belirleyici olan bireysel etkenlerden biri de eğitim düzeyidir. Genel olarak, bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin de artacağı öngörülmektedir. (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 4). Ancak, eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, çalışanlar aldıkları eğitime uygun bir pozisyonda çalışmadıklarında, iş tatmin seviyeleri düşmektedir. Bununla birlikte, eğitim düzeylerine oranla daha yüksek beklenti ve sorumluluk içeren pozisyonlarda çalışan bireylerde stres düzeyinin artması ve başarısızlık endişesinin oluşması, iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. (Öztürkci, 2015, s. 70).

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bilgi birikimi, çalışma değerleri, bireysel beklentiler ve örgütsel talepler ile iş ortamının sunduğu fırsat ve imkânlar arasında uygun bir denge kurulabilmesidir. (Somuncuoğlu, 2013, s. 85).

Bir diğerk etken ise işgücü piyasasının durumudur. Batı ülkelerinde yükseköğretim imkanları oldukça geniş olmasına rağmen, herkesin eğitim düzeyine uygun bir iş bulması mümkün olmamaktadır. Nitelik gerektirmeyen ya da alt düzeyde sınıflandırılan işlerin yapılması kaçınılmaz olduğunda, üniversite mezunlarının işçi pozisyonunda istihdam edilmesi, çoğu zaman iş tatminlerinin azalmasına sebep olmaktadır. (Somuncuoğlu, 2013, s. 85).

Petty ve çalışma arkadaşlarına göre (1984), yükseköğretim mezunu çalışan sayısındaki artış, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı biçimde araştırılmasını beraberinde getirmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylere kıyasla genellikle daha yüksek iş tatmini yaşadıkları ve iş piyasasında daha fazla alternatif fırsat bulabildikleri belirtilmektedir. Ancak, bazı yükseköğretim mezunu iş görenler, mevcut görevlerinin kendi eğitim düzeylerine uygun olmadığını düşünmektedir. Eğitim seviyesi, işin gerektirdiğinden daha yüksek olan bir iş görenin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Lincoln ve Kalleberg'in araştırma bulgularına göre (1985), yükseköğrenim mezunu çalışanların, yalnızca lise diplomasına sahip olanlara kıyasla daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları görülmektedir. Bu duruma paralel olarak, Van Vianen'in de (2003) vurguladığı üzere, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, düşük eğitilmiş çalışanlara oranla iş değiştirme eğiliminde daha sık bulunmaktadır (Öztekin, 2008, s. 48).

Bu durum göstermektedir ki, çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyi ile görev yaptıkları pozisyonlar arasında uyum sağlanması, iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Buna karşılık, eğitim ve iş pozisyonu arasındaki dengenin bozulması, iş tatmininde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların beklentileri de paralel olarak artmakta ve bu durum, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki kurulmasına zemin hazırlamaktadır.

Bununla birlikte, bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek çalışanların daha fazla örgütsel ödüle erişmeleri ve daha yüksek gelir elde etmeleri sayesinde, daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıklarını ortaya koymuştur (Emre, 2016, s. 22).

Bazı çalışmalarda ise eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı belirtilse de, eğitim seviyesi iş tatmini üzerinde göz ardı edilemeyecek derecede önemli bir etkiye sahiptir.

2.2.1.4.Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu, iş hayatlarını ve işlerine karşı olan tutumlarını belirli bir ölçüde etkiler. Ancak, bu etkinin gücü ve derecesi kültürel farklılıklar gösterir. Yapılan araştırmalar, medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bazı çelişkiler taşıdığını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmında, evli bireylerin işlerinden duydukları tatminin, bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Şanlı, 2006, s. 92). Evli ve bekar bireylerin beklentilerinin farklı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Evli çalışanlar için para, iş tatmininin ana kaynağı olabilirken, bekar çalışanlar için terfi ve statü gibi faktörler daha önemli olabilir (Akyıldız ve Turunç, 2013, s. 135). Evli çalışanlar, aile hayatındaki mutluluğu ve düzeni işlerine yansıtarak, iş hayatından beklentilerini evlilikleriyle değiştirirler. Bu bağlamda, evliliğin kişinin yaşamını daha düzenli hale getirmesi nedeniyle, çalışanların daha fazla iş tatmini yaşaması muhtemeldir (İnan, 2020, s. 35).

Herzberg ve çalışma arkadaşları, 1957 yılında yürüttükleri araştırmalarda, iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, Noriega ve ekibinin 2003 yılında gerçekleştirdiği araştırmalar, evli ve çocuk sahibi kadın çalışanların, ev işleriyle ilgili sorumluluklarının fazla olması ve eşlerinin bu konuda yeterince destek sağlamamasının, ruhsal problemler yaşama riskiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur (Emre, 2016, s. 22).

Medeni durumla ilgili yapılan bir başka araştırma, Cimete, Gencalp ve Keskin (2003: 154) tarafından İstanbul'da 501 hemşirenin çalıştığı bir hastanede gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmaya göre, boşanmış veya dul bireylerin iş tatmini düzeyleri, bekar çalışanlara göre daha yüksek görünmektedir. Çalışma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde ise, evli çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumu açıklamak için, evliliğin bireylere daha fazla sorumluluk duygusu kazandırması ve buna bağlı olarak maddi ihtiyaçların arttığı sonucuna varılabilir (Öztürkci, 2015, s. 72).

2.2.1.5.Kişilik

Birçok araştırmaya göre, iş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden biri de kişiliktir. Kişilik, en geniş anlamıyla bir bireyin yaşam tarzı olarak tanımlanabilir. Bireyin kişilik özellikleri, çalıştığı iş yeri ve yürüttüğü görevleri değerlendirme biçimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Karşılaştırmalı psikoloji yaklaşımına göre, çalışanlar

alıştıkları çevre ve organizasyonun koşullarından etkilenir. Aynı zamanda, çalışanların kişilikleri de bu organizasyonun ortamını etkileyebilir. Bu durum, olumsuz kişilik özelliklerine sahip bireylerin, diğer çalışanları da olumsuz şekilde etkileyebileceğini gösterir. Son yapılan araştırmalar, kişiliğin doğrudan iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını, ancak kişiliğin çalıştığı koşulları etkileyerek iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (İnan, 2020, s. 36).

Kişilik, doğumdan itibaren şekillenen ve çocukluk yıllarına kadar devam eden bir süreçle gelişen sabit bir özelliktir. Bu gelişim tamamlandıktan sonra, bir yetişkinin kişiliğini değiştirmesi oldukça zordur. Bu unsurları dikkate aldığımızda, birey bir örgüte katıldığında, sahip olduğu kişilikle birlikte gelir. Kişilik açısından ele alırsak, kendisine güvenen ve öz benlik duygusunu geliştiren bireyler, bu özelliklere sahip olmayanlara göre hem günlük yaşamlarında hem de çalıştıkları örgütlerde daha fazla tatmin sağlayacaklardır. Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, başarı hedeflerine daha fazla odaklanır, övgü ve takdir gibi dışsal motivasyon unsurlarına daha az bağımlı hale gelir, eleştirilere karşı daha dirençli olur ve adil terfi süreçlerine yönelik güveni artar. Bu durum, iş tatminini artırır ve bireyin örgütüne daha fazla katkı sağlamasına yol açar (Öztürkci, 2015, s. 71).

Dışa dönük ve iletişim becerileri güçlü olan bireyler, çalıştıkları ortamda yeterli derecede sosyal etkileşimde bulunamadıklarında iş tatminsizliği yaşayabilirler. Öte yandan, sosyal yönü daha zayıf olan kişilerin sürekli iletişim gerektiren bir işte çalışması da benzer şekilde iş tatminsizliğine yol açabilir (Somuncuoğlu, 2013, s. 86).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde ortak kabul gören ve yeni üyelerin de benimsemesi beklenen temel değerler, inanç sistemleri, algılar ve davranış normları şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik, 2019, s. 42). Çalışanlardan bağımsız, dışarıdan gelen ve çevresel koşullardan kaynaklanan, kontrol edilemeyen ve çoğu zaman engellenemeyen unsurlar olarak tanımlanan faktörlerdir. Bu faktörler, iş görenin iş tatminsizliğinin sebeplerini oluşturur ve sonuç olarak çalışanın örgütüne karşı düşük bir bağlılık göstermesine yol açar (Emre, 2016, s. 23). Fakat bu faktörlerden yalnızca biri, işgörenin iş tatmini düzeyini belirlemek için tek başına yeterli değildir. Loke'un (2001) da vurguladığı üzere, iş tatmini; ücret, yapılan işin niteliği, rehberlik ve yönlendirme süreçleri, kariyer gelişim olanakları, sağlanan sosyal haklar, örgütsel politikalar ve iş

arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler gibi çok sayıda faktörün etkisiyle şekillenen, çok boyutlu bir kavramdır (Öztekin, 2008, s. 25).

Genel olarak değerlendirildiğinde, ücret düzeyinin ve işin yapısal özelliklerinin, iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Bokemeier ve Lacy'nin (1987) görüşlerine göre, işin bireylerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi doğrultusunda, elde edilen ücretin miktarı ve birey tarafından yeterli bulunma algısı, bu bağlamda somut bir gösterge niteliği taşımaktadır. Ayrıca, terfi olanakları ve yönetim tarzı da önemli faktörler arasında yer alırken, çalışma grubu ve çalışma koşulları görece daha az etkili bulunmuş, danışmanlar ve iş arkadaşları ise tatmin yaratıcı unsurlar olarak öne çıkmıştır. Ayrıca, söz konusu faktörlerin bireysel değil, toplumsal nitelikte olduğu; yargıya dayalı değil, nesnel şekilde analiz edilebilen ve ölçülebilen unsurlar olduğu; bunun yanı sıra, farklı iş alanlarındaki benzer faktörlerle karşılaştırmaya elverişli özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Öztekin, 2008, s. 25).

Örgütsel faktörler, iş tatminini etkileyen unsurların en yaygın şekilde sınıflandırıldığı kategorilerden birini oluşturmaktadır (Somuncuoğlu, 2013, s. 77).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilen bazı değişkenler şunlardır (Öztekin, 2008, s. 27):

- Yapılan işin niteliği
- Yöneticilerin uyguladığı yönetim anlayışı
- Ücretlendirme ve maddi olanaklar
- Gözetim ve denetim mekanizmaları
- Kariyer ilerleme ve terfi imkânları
- Kurum içi iletişim yapısı
- Çalışma ortamı ve koşulları
- Sağlanan sosyal imkânlar
- Rehberlik ve danışmanlık desteği
- Görevin sağladığı toplumsal statü
- İş arkadaşları ile ilişkiler

- Takdir ve övgü mekanizması
- Çalışma ekipleri ve grup dinamikleri
- Rol ve görev dağılımının etkisi
- Bireyler arası iletişim ve etkileşim
- Çalışan motivasyon düzeyi

2.2.2.1.Ücret

Çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyen temel unsurlardan biri olan ücret, bu memnuniyetin oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 7).

İhtiyaçların karşılanabilmesi için, bireylerin bir alım gücüne sahip olmaları, yani gelirlerinin bulunması gerekmektedir. Ücret, bir işte çalışanların yaptıkları işler karşılığında aldıkları maddi değerler ve paradan oluşur. İşletme açısından bir gider, çalışan için ise bir gelir olan ücret, iş tatmini üzerinde en etkili faktörlerden biridir. Özellikle günümüz koşullarında alım gücünün azalması ve ihtiyaçların artması, ücreti daha da kritik bir hale getirmektedir. Ücret belirlenirken, en önemli husus yapılan işin tam karşılığının verilmesidir. Eşit işe eşit ücret prensibi doğrultusunda, adil bir ücret yapısı oluşturularak çalışanlar arasında adaletli bir yaklaşım benimsenmelidir. Ücretin, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması, iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ücret aracılığıyla sağlanan tatmin, yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda çalışanın iş performansını da olumlu yönde etkiler (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 4).

Çalışanlar, dünya genelinde emeklerini ücret karşılığında sunarak geçimlerini sağlamaktadırlar. Ancak, ülkeler arasında iş gücü profili ve çalışanların ücret algıları açısından belirgin farklılıklar gözlemlenmektedir. Ücrete yönelik bakış açısı, iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki, çalışmanın karşılığında gelir elde etme ihtiyacı; ikincisi ise, çalışılan süre boyunca ortaya konulan emeğin karşılığının alınması ve bu süreçten tatmin sağlanmasıdır. Gelir elde etme, çalışanları işlerinde daha üretken, sürekli ve uyumlu olmaya teşvik eden önemli bir unsurdur. Ücret aynı zamanda, çalışanların örgüte sundukları katkının adil bir karşılığı ve hak edilmiş bir ödülü olarak değerlendirilmektedir (Emre, 2016, s. 25).

Çalışanlar, aldıkları ücret üzerinden yöneticilerinin kendilerine yönelik tutumları hakkında fikir yürütme eğilimindedir. Bu bağlamda, yüksek ücret düzeyi genellikle yöneticinin çalışandan memnun olduğu şeklinde yorumlanırken; düşük ücret ise, yöneticinin çalışana karşı olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu şeklinde algılanabilmektedir. (Öztürkci, 2015, s. 74).

Çeşitli anket ve araştırma bulguları, iş tatmini ile ücret arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir; buna göre, ücret düzeyindeki artış, çalışanların iş tatminini de yükseltmektedir. Ayrıca, ileri yaştaki çalışanların, genç çalışanlara kıyasla elde ettikleri ücretlerden daha fazla memnuniyet duydukları görülmektedir. Öte yandan, yüksek eğitim düzeyine sahip ve üst kademelerde görev yapan çalışanların, ücret tatmin düzeylerinin, düşük eğitilmiş ve alt düzey pozisyonlardaki çalışanlara göre daha düşük olabildiği ifade edilmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 7).

Çalışanların, kurum yönetiminin ücretlendirme politikasını ne derece adil ve dengeli olarak algıladıkları, örgüte duydukları bağlılık seviyesini doğrudan etkileyen bir faktördür. Algılanan adalet arttıkça, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının da güçlenmesi beklenmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, ücretin, işten ayrılmadaki en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Balcan, 2020, s. 45).

Bunun yanı sıra, ücretin tatmin sağlamasında iş görenin (Öztekin, 2008, s. 31);

- Yaşı, kıdemi, eğitimi ve yaşam tarzı gibi bireysel özellikleri,
- Ortaya koyduğu çaba düzeyi, ürettiği işin kalitesi, yaratıcılık kapasitesi ve yenilikçi yaklaşımlara olan eğilimi gibi kişisel katkıları,
- Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük ve mücadeleci olma isteği gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir denge olmalı ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması gerekmektedir.

2.2.2.2.Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

Başarılı çalışanlar, emeklerinin karşılığını almak ve kariyerlerinde ilerlemek ister. İş yerinde terfi süreçlerinin net olması, fırsatların adil bir şekilde sunulması, çalışanlar için güven verici bir ortam yaratır. Kendi çabalarının karşılığını görebileceklerini bilen kişiler, daha fazla sorumluluk üstlenmeye ve yetki sahibi olmaya istekli olur. Bu da hem bireysel motivasyonu hem de kurumsal verimliliği artırır (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 5).

Terfi, çalışanları motive eden en güçlü unsurlardan biridir. Yeni işe başlayan biri, eğer kariyerinde ilerleyemeyeceğini ve maaşının artmayacağını düşünürse, zamanla çaba

göstermenin anlamsız olduğuna inanabilir. Bu durum, işine karşı isteksizlik geliştirmesine ve olumsuz bir tutum sergilemesine yol açabilir. Sonuç olarak, tatminsizlik artar ve şikayetler kaçınılmaz hale gelir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 7).

Terfi sadece maddi kazancı artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin sosyal statüsünü yükseltir. Bu yükseliş, çevresindeki insanların ona duyduğu saygıyı artırırken, toplum içindeki konumunu da güçlendirir. Dolayısıyla, terfi yalnızca ekonomik bir kazanım değil, aynı zamanda bireyin prestijini ve kendine olan güvenini de pekiştiren önemli bir adımdır (Öztürkci, 2015, s. 74).

Terfi, çalışanların iş hayatındaki tekdüzelikten çıkmasını sağlarken, aynı zamanda yöneticilerin artan görev ve kontrol sorumluluklarını da azaltır (Somuncuoğlu, 2013, s. 79).

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre, bireylerin bir görevi yerine getirme veya bir hedefe ulaşma isteği, terfi gibi ödüllerle doğrudan ilişkilidir. Teoride, bu tür ödüller ne kadar cazip hale getirilirse, bireyin başarıya duyduğu motivasyonun da o denli güçlü olacağı vurgulanmaktadır (Öztekin, 2008, s. 36).

Buradan da anlaşılabileceği gibi, iş yerinde adil bir ücret dağılımı kadar, hakkaniyetli bir terfi sistemi de büyük önem taşır. Çalışanlar, kendi başarılarını çevrelerindeki diğer bireylerin performansıyla karşılaştırarak değerlendirir. Eğer terfi süreçleri liyakate dayalı ilerliyorsa, bu durum çalışanların iş doyumunu artırırken, aksi takdirde motivasyon kaybına ve memnuniyetsizliğe yol açabilir (Emre, 2016, s. 27).

2.2.2.3.Çalışma Koşulları/Şartları

Çalışanların en temel ihtiyaçlarından biri, işlerini en verimli şekilde yapabilecekleri rahat ve uygun koşullara sahip bir çalışma ortamıdır. İş dünyasında çalışma ortamının kalitesi üzerine yapılan araştırmalar, güvenli ve sağlıklı koşulların çalışanların performansını belirlemede ve geliştirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Çelik, 2019, s. 42).

Çalışma ortamındaki aydınlatma, gürültü seviyesi, nem oranı, sıcaklık, kullanılan renkler ve iş ekipmanlarının yeterliliği gibi çevresel faktörler, çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Bunun yanı sıra, pek çok çalışan iş yerinin ikamet ettiği bölgeye yakın olmasını, çalışma alanlarının modern ve hijyenik koşullarda düzenlenmesini ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan kaliteli ekipmanların sağlanmasını önemli bir beklenti olarak görmektedir. Bu unsurlar hem çalışan

verimliliğini artırmakta hem de iş tatminini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 9). Çalışma ortamı, çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir faktördür. Eğer çalışma koşulları elverişli, iş yeri temiz ve düzenli, aydınlatma ile sıcaklık insan sağlığına uygun şekilde ayarlanmışsa, çalışanlar daha motive olacak ve iş tatminleri artacaktır. Ancak, ortam sağlıksızsa, yani aşırı sıcak, kirli, gürültülü ve güvenlik açısından riskliyse, bu durum çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir (İbrahim, 2023, s. 107).

Bu faktörlerin iş tatminini etkilemesinin başlıca nedenlerinden biri, çalışanların iyi çalışma koşullarını fiziksel konfor sağladığı için istemeleridir. Bir diğer sebep ise iş yeri ortamının, çalışanların özel yaşamları üzerinde de etkili olmasıdır. Ayrıca, uzun mesai saatleri veya ek çalışmalar, bireylerin ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmeye ayıracakları zamanı azaltmalarına yol açacaktır (Öztekin, 2008, s. 37).

Bir işletmenin fiziksel ortamı, düzeni ve tasarımı, çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyebilir. Genel olarak kabul edilen bir görüş, daha iyi bir çalışma ortamının çalışan motivasyonunu artırdığı ve performanslarını olumlu yönde etkilediğidir. Kurumların, çalışan verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkarabilmek için fiziksel çalışma ortamının etkilerini dikkate alması gerekmektedir. Bu kapsamda, gizlilik, aşırı resmiyet ve kayıt dışı uygulamalar azaltılmalı; bunun yerine işlevsellik ve çalışma disiplini artırıcı düzenlemelere öncelik verilmelidir. Fiziksel çalışma ortamı, çalışanların konfor düzeyini yükseltmenin yanı sıra, iş verimliliği üzerinde de doğrudan etkili olan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2019, s. 43). Kısaca özetleyecek olursak, iş koşullarında fiziksel şartların yanı sıra fiziksel olmayan şartlar da önemlidir. Tüm bu faktörlerin elverişli biçimde düzenlenmesi, iş tatmini düzeyini ve çalışanların performansını artırıcı bir rol oynayacaktır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 9).

2.2.2.4.Yönetim Şekli

Günümüzde etkili bir yöneticiden beklenen, çok boyutlu düşünebilme yeteneğine sahip olması ve risk, sorumluluk ile ödül arasında dengeli bir yaklaşım geliştirebilmesidir. Çalışanların kendi yeteneklerini ortaya koyabilecekleri uygun bir çalışma ortamının sağlanması, bilgi edinme fırsatlarının artırılması, etkili iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, başarıların rekabetçi bir ortamda takdir edilmesi ve yöneticilerin çalışanları motive eden yaklaşımlar sergilemeleri, çalışanların yaratıcılık düzeylerini ve iş tatminlerini önemli ölçüde artırmaktadır. Yöneticinin, çalışanların tatmininde önemli bir rolü vardır.

Yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven, olayları şeffaf bir şekilde açıklama konusundaki istekliliği ve çalışanların fikirlerine önem verip onları dinlemesi, iş tatmini üzerinde önemli ve doğrudan bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra, yönetim açısından etkili bir haberleşme de çok önemlidir. Kişilerin birbirlerine bilgi aktarması, talimat vermesi, düzenli raporlar oluşturulması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygusal uyumun sağlanması, iyi bir haberleşme için gereklidir (Somuncuoğlu, 2013, ss. 77-78).

Kurumunun çıkarlarını benimseyen ve yöneticileriyle etkileşimde bulunan çalışanlar, bu doğrultuda çaba göstererek yöneticileri tarafından olumlu değerlendirilmekte ve bu durum iş tatmin düzeylerine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla iletişimde olması ve şeffaf değerlendirmeler yapması, çalışanların kuruma karşı olumlu bir tutum sergilemelerine yol açmaktadır (Gül, 2021, s. 82).

Günümüzde, çalışanların yönetsel süreçlere aktif katılımını sağlamak, yaptıkları işten memnuniyet duymalarını teşvik etmek ve performanslarını artırmak için yöneticilerin, çalışanların işyeri kararlarına katılımını teşvik etmeleri ve enerjilerini işlerine yansıtma olanağı tanıyacak düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Çalışanların görüşlerine değer vermeyen, onların problemleriyle ilgilenmeyen ve iş bilgisi yetersiz olan yöneticiler, personelin tatminsizlik duygusu yaşamasına sebep olabilirler. İş tatmini sağlamak veya verimliliği artırmak amacıyla, baskıcı ve cezaya dayalı yönetim yaklaşımları yerine, daha çok katılımcı ve rehberlik edici bir yönetim tarzı benimsenmesi çok daha verimli sonuçlar doğuracaktır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 8).

Bugünlerde, insan faktörü büyük bir önem taşımaktadır. Bunun bilincinde olan bir yönetici, davranışlarında ve ilişkilerinde belirli bir düzeyde olmalıdır. Çalışanlarına destek veren, insan ilişkilerini ön planda tutan bir yönetim anlayışı, organizasyon içinde olumlu bir atmosferin oluşmasına yardımcı olacaktır (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 6).

2.2.2.5.İşin Kendisi (Niteliği)

İş tatmini üzerinde etkili olan temel faktörlerden biri, işin yapısal özellikleridir. Çalışılan işin ilgi çekici olması, bireye gelişim ve öğrenme fırsatları sunması, belirli düzeyde sorumluluk içermesi ve tatmin sağlayıcı içsel özelliklere sahip olması, çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, işin zorluk düzeyi değerlendirilirken özellikle fiziksel güç gerektiren unsurlardan çok zihinsel zorluk boyutuna odaklanmak önemlidir; zira zihinsel açıdan zorlayıcı görevler, çalışanların iş tatminini genellikle olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, işin çeşitlilik içermesi, yaratıcılık gerektirmesi ve

belirlenen hedeflerin zorluğu, çalışanların kendilerine özgü bilgi ve becerilerini kullanmalarını zorunlu kılar. İşin zorluğu, başarıya ulaşana kadar tatmin yaratırken, başarısızlık gösterdikten sonra ise tatminsizlik hissine yol açabilir. Ayrıca, işin açık ve net bir şekilde tanımlanması ve çalışanın ne beklediğini bilmesi, işine karşı olumlu bir tutum sergilemesine katkı sağlar. Son olarak, bir işin toplum nezdindeki genel itibarı ve algılanış biçimi de, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Öztekin, 2008, s. 31).

Bir işin birey tarafından keyifli bulunması, o kişinin işine yönelik olumlu bir tutum geliştirmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bireyin işine dair algıları, işine yönelik düşünceleri ve işinden aldığı haz, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir.

1960'lı yıllarda ortaya konulan teorilere göre, bir işin monoton ve sıradan olarak algılanması durumunda, çalışanların iş tatmini düzeyinin azaldığı ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimlerinin ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Özellikle kitle üretimi gibi tekrarlayan ve monoton çalışma şekilleri (mavi yakalı işçilerde sıklıkla görülen) giderek daha rutin hale gelmekte, bu da çalışanların performanslarının düşmesine ve isteksiz çalışmalara neden olmaktadır (Emre, 2016, s. 24).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden biri olan görev alanı, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi açısından incelenmiştir. Çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesiyle birlikte, elde ettikleri deneyim düzeyi artmakta ve bu durum, örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Balcan, 2020, s. 44). Görevin özü; işin çekici olması, kişiye bilgi edinme imkânı sağlaması ve sorumluluk üstlenme olanağı tanınması bakımından mühimdir (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 5).

2.2.2.6.Çalışma Arkadaşları (Ortamı)

Çalışanların temel ihtiyaçlarından biri, işlerini rahat ve verimli bir şekilde yerine getirebilecekleri uygun bir çalışma ortamıdır. İş yerindeki çalışma koşullarının kalitesiyle ilgili literatür, güvenli ve sağlıklı çalışma şartlarının iş görenlerin performanslarını belirlemede ve geliştirmede kritik rol oynadığını vurgulamaktadır. 21. yüzyılda şirketler, çalışanlarının performanslarını artırarak verimliliklerini yükseltmek amacıyla çevre yönetimine daha stratejik bir yaklaşım sergilemektedir. . Personel giderlerinin, çoğu zaman işletme maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışma ortamının kalitesine yapılan yatırımlar, performans kaybını önlemenin en etkili yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle,

Çalışma ortamı, iş görenin işine bağlılığını ya da işten ayrılmasını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, verimliliği ve üretkenliği artırırken, işten kaynaklanan şikâyetleri ve devamsızlıkları da azaltmaktadır (Çelik, 2019, s. 43).

Çalışanlar, yoğun tempolu ve stresli çalışma ortamlarında rahatsızlık duyabilir ve olumsuz deneyimler yaşayabilirler. Bu tür iş ortamlarında, belirsizlik, artan risk faktörleri, iş güvencesine ilişkin kaygılar ve güven duygusunun zedelenmesi gibi olumsuz durumların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 5).

Grup içindeki birey, iş tatmini açısından kendi menfaatleri doğrultusunda hareket eder. Her organizasyonda hem resmi hem de gayri resmi gruplar bulunur. Çalışanın verimli bir grupta yer alması ve benzer düşünce yapısına sahip kişilerle çalışması, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratır. Katılımcılar, yürüttükleri işten yalnızca maddi gelir veya somut başarı elde etmeyi beklemekle kalmaz; aynı zamanda sosyal etkileşim gereksinimlerini de karşılamayı amaçlarlar Bu nedenle, çalıştığı kurumda iş arkadaşlarını kabullenmiş bir bireyin iş tatmini yükselir. Katılımcıların çoğunlukla vakit geçirdiği iş takımındaki samimiyet, dostluk ve işbirliği, iş tatmini üzerinde pozitif bir etki oluşturur. Çalışma grubu, çalışana sosyal destek ortamı sunar. Eğer iş grubu üyeleri birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabiliyor ve dünya görüşleri benzerse, iş tatmini artar (İbrahim, 2023, s. 110).

2.3. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin temel amacı, bireyleri belirli davranışlara yönlendiren unsurları ortaya koymak ve onların bulundukları durumu anlamaya çalışmaktır. Yöneticilerin, çalışanları kurumun hedefleri doğrultusunda motive edebilmesi için, onları bu hedeflere yönlendirecek etkenleri tanıması gerekmektedir.

Kapsam teorisi, üç temel motivasyon teorisinden oluşur:

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Alderfer'in Varoluş-Gelişim Teorisi
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

2.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

İnsan gereksinimlerini disiplinli ve bilimsel bir çerçevede inceleyen ilk düşünürlerden biri, Amerikalı psikolog Abraham Maslow'dur. Maslow, bireylerin neden kendi

ıkarlarının otesine geçerek örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini ve neden başkalarının düşüncelerine ve yönlendirmelerine uyum sağladıklarını araştırmıştır. Yürüttüğü alışmalar sonucunda Maslow, insanın biyolojik, sosyal ve psikolojik yönlerinin bir bütün oluşturduğunu ve davranışlarının temelinde ihtiyaçlarını karşılama arzusunun yattığını ortaya koymuştur (Yılmaz, 2016, s. 23).

Maslow, insan ihtiyaçlarını önem derecelerine göre sıralayarak hiyerarşik bir yapı içinde sınıflandırmıştır. İhtiyaçları beş ana kategori altında toplayan Maslow'a göre, bu gereksinimler alt seviyeden st seviyeye doğru bir düzen içerisinde yer alır. Bireyler, mevcut durumlarından daha iyi bir seviyeye ulaşmayı, sahip olmadıkları şeyleri elde etmeyi ve bu eksiklikleri gidermeyi hedeflerler (Altınok, 2018, s. 53).



şekil 2. 1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

şekil 2.1 incelendiğinde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin, insan gereksinimlerinin belirli bir sıra ve sistematik yapı içinde ortaya çıktığını öngördüğü görülmektedir. Birey, bir ihtiyaç düzeyini karşıladığında, bu gereksinim motivasyon üzerinde etkisini yitirir. Bu noktada kişi, bir sonraki düzeye yani bir st kategoriye yönelir. Maslow, bu kuramı doğrudan iş hayatı ya da çalışanlar için geliştirmemiştir. Ancak, insan psikolojisini temel alması ve ihtiyaçları belirli bir sırayla açıklaması nedeniyle, iş tatmini konusuna önemli katkılar sağlamıştır (Altınok, 2018, s. 53).

Özetle, bireylerin davranışlarını anlayabilmek için öncelikle hangi ihtiyaçlara sahip olduklarını doğru bir şekilde belirlemek gerekmektedir. İhtiyaçlar, kişilerin davranışlarını yönlendiren temel unsurlardır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan gereksinimler ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

2.3.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik gereksinimler, bireyin biyolojik bütünlüğünü ve hayatta kalmasını sağlayabilmek için karşılanması zorunlu olan temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar; beslenme, su içme gibi yaşamsal öneme sahip olan ihtiyaçları kapsar. İnsanların en temel gereksinimleri, hiyerarşinin ilk basamağında yer alır (Öztürkci, 2015, s. 76).

2.3.1.1.2. Güvenlik ihtiyacı

Güvenlik gereksinimleri, temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra gündeme gelir. Birey, güvenli bir ortamda bulunmayı ve iş yaşamında destek görmeyi arzular. Bu süreçte kişi, yaşamını sürdürebilecek düzeyde çabasına karşılık gelen bir maaşla, istikrarlı bir işe sahip olma ihtiyacı duyar (Darweesh, 2021, s. 39).

2.3.1.1.3. Ait olma ve Sevgi Gereksinimi

Bu, bireylerin içinde bulundukları sosyal çevrede kabul görme ve bir yer edinme gereksinimini ifade eder. Toplum içinde yaşayan her insan, ait olduğu grupta kabul edilme ve diğer insanlarla etkileşim kurma isteğı taşır. İş yerlerinde çalışanlar arasında bağ kurmayı amaçlayan etkinlikler de bu çerçevede ele alınmaktadır (Gül, 2021, s. 65).

2.3.1.1.4. Saygınlık Gereksinimi

Bireyin başarıya ulaşma, yetkin olma arzusu ile başkaları tarafından takdir edilme ve onaylanma isteğini içerir. Bu ihtiyaç, insanların hem kendi değer yargılarına hem de çevresindekilerin beklentilerine göre saygı kazanma arzusuna dayanır. Kişilerin bu ihtiyacı iş yaşamı aracılığıyla karşılayabilmeleri için, yaptıkları işi anlamlı ve değerli görmeleri, yani işe karşı olumlu bir tutum geliştirmeleri gerekmektedir (Engin, 2007, s. 27).

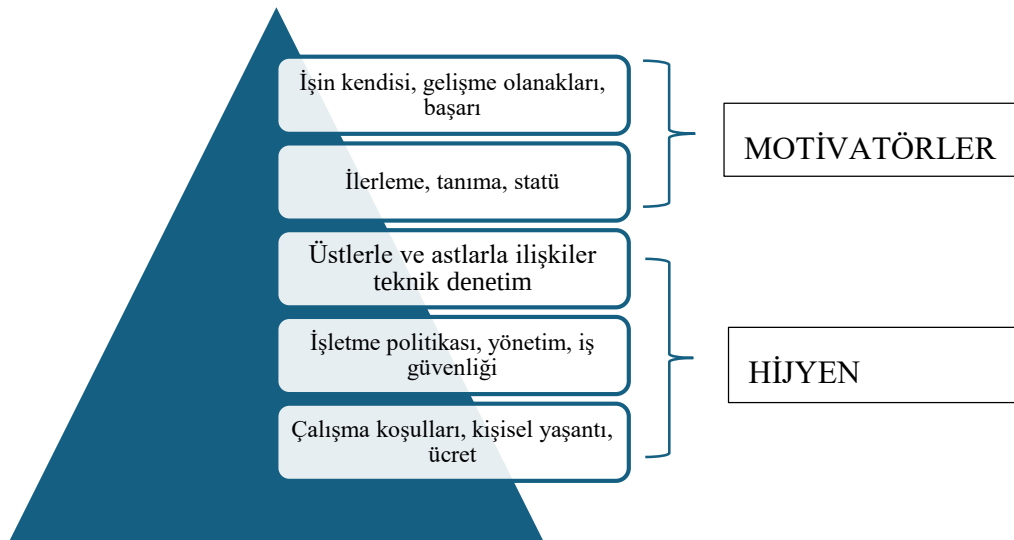
2.3.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi

Hiyerarşide en üst düzeyde yer alan ihtiyaç kendini gerçekleştirme arzusudur. Kişinin yaratıcı yönünü ortaya çıkarması, yeteneklerini fark etmesi ve potansiyelini tanınması bu ihtiyaç kapsamındadır. Kendini gerçekleştirme isteğı, diğer dört ihtiyaç düzeyi karşılandıktan sonra ortaya çıkar ve aslında bu gereksinimlerin tümünü içine alır. Bu ihtiyaç bireyden bireye, kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir. Maslow'un araştırma

sonuçları, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama oranlarının kademeli şekilde azaldığını göstermektedir. Buna göre, ortalama bir insan fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, sosyal ihtiyaçların %50'sini, saygı görme ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin ise yalnızca %10'unu karşılayabilmektedir. (Emre, 2016, s. 30).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un motivasyon teorisinde temel alınan beş ihtiyaç basamağı ve bireyin bu ihtiyaçları ne derece karşıladığı ya da karşılayamadığı önemli bir yer tutmaktaydı. Herzberg, Mausner ve Snyderman ise üniversite öğrencilerinin katkılarıyla yürüttükleri araştırmalar sonucunda, motivasyon alanında "çift faktör" teorisi olarak bilinen Herzberg Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu modele göre, iş yerinde çalışanların memnuniyetsizliğine ve işten ayrılma isteğine neden olan hijyen faktörleri ile; çalışanı motive eden, memnuniyet sağlayan ve kuruma bağlılığı artıran motivasyon faktörlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü bazı unsurların varlığı çalışan memnuniyetine katkı sağlarken, bu unsurların eksikliği doğrudan memnuniyetsizlik yaratmasa da nötr bir durum meydana getirir. Öte yandan, bazı faktörlerin yokluğu doğrudan olumsuz duygulara ve tatminsizliğe neden olabilirken, bu faktörlerin varlığı her zaman motivasyon yaratmaz; yani çalışan yalnızca bu unsurlara sahip olduğu için tatmin olmuş sayılmaz (Yılmaz, 2016, s. 25).



Şekil 2. 2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Şekil 2.2'de de görülebileceği üzere, Herzberg'in yaklaşımında iş tatmini, içsel ve dışsal olmak üzere iki ayrı boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. İçsel faktörler, diğer bir ifadeyle

motivasyon kaynakları, doğrudan yapılan işin kendisiyle ilgili unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal etkenler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılır ve daha çok iş ortamı ile ilgilidir (Özer, 2022, s. 4).

2.3.1.2.1. Hijyen Faktörleri

Hijyen faktörleri kapsamında değerlendirilen unsurlar arasında maaş, ücretlendirme, çalışma koşulları, yönetici-çalışan ilişkileri, işletme politikaları ve iş güvenliği gibi konular yer alır. Söz konusu faktörler, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarının korunabilmesi açısından iş ortamında mutlaka sağlanması gereken temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu koşulların yetersizliği, çalışan motivasyonunun azalmasına yol açabileceği gibi, beraberinde işten ayrılma eğilimini de artırabilmektedir.

2.3.1.2.2. Motivasyonel Faktörler

Motivasyon faktörleri ise kişisel tatmin sağlayan ve bireyi çalışmaya teşvik eden unsurlardır. Bu etkenler, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırır ve işlerine daha fazla motive olmalarını sağlar. Ancak, bu tür faktörlerin eksikliği hijyen faktörlerinde olduğu gibi doğrudan memnuniyetsizlik yaratmaz. Yalnızca bireyin örgütüne karşı duyarsızlaşmasına yol açabilir. Tanınma, kariyer gelişim fırsatları ve sorumluluk alma gibi unsurlar bu grupta yer alır.

Herzberg, iş yerindeki tatmin ile tatminsizlik durumlarının birbirinin karşıtı olmadığını; birinin varlığının diğerinin yokluğunu doğrudan ifade etmediğini ileri sürmüştür. Bu görüşe göre bir birey, işinden tatmin olmamakla birlikte aynı zamanda tatminsiz de hissetmeyebilir (Öztürkci, 2015, s. 78).

2.3.1.3. Alderfer'in Varoluş – Gelişim Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline alternatif bir bakış açısı sunan diğer yaklaşımlardan biri ise Alderfer'in ERG Teorisi olarak bilinmektedir. Maslow, kuramını genel olarak insan yaşamı bağlamında geliştirmişken, Alderfer bu modeli iş yaşamına uyarlayarak çalışan bireylerin ihtiyaçlarını incelemiştir. Alderfer, bu gereksinimleri üç temel başlık altında toplamıştır: Varoluş, İlişki kurma ve Gelişim (Altınok, 2018, s. 56).

Varoluş Gereksinimleri: Bireyin fiziksel olarak yaşamını sürdürebilmesi ve soyunu devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu güvenli ve tehlikelerden uzak bir ortam gereksinimini ifade eder.

İlişki Kurma Gereksinimleri: Çalışma hayatında ve sosyal çevrede başkalarıyla sağlıklı ve kalıcı ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme ihtiyacıdır.

Gelişim ya da Büyüme Gereksinimleri: Kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkarma, yeteneklerini geliştirme ve bireysel anlamda ilerleme arzusu ile ilgilidir (Yılmaz, 2016, s. 24).

Maslow'un teorisine göre, birey bir ihtiyaç düzeyinde bulunuyorsa, bir üst düzeydeki gereksinimlerin farkına varabilmesi ancak mevcut düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasıyla mümkündür. Buna karşılık ERG kuramı, bireyin ihtiyaçlarının belirli bir sıraya bağlı olmaksızın, aynı anda birden fazla gereksinimi deneyimleyip karşılayabileceğini savunur (Yılmaz, 2018, s. 70).

Kapsam kuramları genel olarak değerlendirildiğinde, bireyin istenilen davranışları sergileyebilmesi, hangi eylemlerin ortaya konulacağı ile doğrudan ilişkilidir. Bir yöneticinin, çalışanları motive edebilecek unsurları önceden tespit edebilmesi, çalışanları durumun beklediği yönde davranış göstermeye yönlendirecektir.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramlarında en temel unsur, motivasyon teorileridir. Bu teoriler, bireylerin hangi hedefler doğrultusunda ve hangi yöntemlerle motive olduklarını ele alır. Süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlar yalnızca bireyi harekete geçiren etkenlerden biridir. Bu kuramlar, motivasyonun "neden" ve "nasıl" oluştuğu sorularına odaklanır. Diğer bir ifadeyle, bir bireyin belirli bir davranışı tekrar etmesini nasıl sağlarız sorusu, süreç kuramlarının yanıtlamaya çalıştığı ana sorudur (Altınok, 2018, s. 57).

Süreç teorisi, dört temel motivasyon teorisinden oluşur:

- Vroom tarafından ortaya konulan Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter'in katkılarıyla geliştirilen Beklenti Teorisi modeli
- Adams'ın adalet ve dengeye dayalı Eşitlik Teorisi
- Edwin Lock'un Bireysel Hedefler ve İş Başarımına ilişkin Teorisi

2.3.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un yaklaşımına göre, bireyin davranışlarını şekillendiren unsurlar hem kişinin kendi içsel özellikleri hem de dış çevrede gelişen olaylarla belirlenmektedir. Toplumda

yer alan her bireyin, kendine özgü kişilik yapısı nedeniyle farklı ihtiyaçları ve arzuları bulunmaktadır. Bu durum, kişilerin beklentilerini ve gösterdikleri çabayı da farklılaştırır. Örgüt içerisinde her çalışanın beklentisi farklı olduğundan, işe karşı tutumları da elde etmeyi umdukları ödüllere göre değişiklik gösterir. Temelde, bireyin yaptığı çalışmanın bir ödül ile karşılanacağına dair inancı; ihtiyaçlarını karşılayacağı düşüncesini ve başarının gerçekleşme bilirliliğine olan güvenini pekiştirir (Emre, 2016, s. 33).

Vroom'un modeline göre, motivasyon; bireyin arzulan sonuca ulaşma isteği ile bu sonuca ulaşma beklentisinin çarpımı olarak açıklanmaktadır:

Motivasyon = Arzulama Düzeyi × Beklenti.

Bir birey için ulaşılmak istenen sonucun cazibesi düşükse ya da o sonuca ulaşabileceğine dair inancı yoksa, o kişiyi motive etmek oldukça zordur (Öztürkci, 2015, s. 79). Motivasyon, bir bireyin çeşitli sonuçlar arasından birini ne ölçüde tercih ettiğini gösterir. Kişinin bir hedefe yönelik duyduğu isteğin şiddetini tanımlamak için kullanılır. Örneğin, bir çalışan terfi etmeyi çok istiyorsa, bu durum o çalışan için tefinin yüksek cazipliğe sahip olduğunu gösterir.

Motivasyon belirli bir eylemin ardından belirli bir sonucun gerçekleşeceğine dair bireyin inanç düzeyini ifade eder. Beklenti, çalışanın bir sonuca ulaşma olasılığına dair değerlendirmesini yansıtır ve eylemle sonuç arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Bu değer, sıfır ile bir arasında değişebilir. Çalışan herhangi bir sonuca ulaşma ihtimali görmüyorsa, beklenti sıfır kabul edilir. Ancak eğer sonuç kesin olarak gerçekleşecekse, bu durumda beklenti bir değerine ulaşır. Çoğunlukla çalışanların beklenti düzeyi bu iki sınır arasında bir noktadadır (Engin, 2007, s. 36).

Bu kuram çerçevesinde, çalışanların tatmin olabilmesi için beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Özetle (Gül, 2021, s. 68):

- Çalışanın işine yönelik tutumu ile üretkenlik seviyesi uyum içinde olmalıdır.
- Yüksek performans gösteren çalışanlar uygun şekilde ödüllendirilmelidir.
- Üst düzeyde verimlilik sergileyen çalışanların performanslarının değerlendirilmesi tatmin edici olmalıdır.
- Çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gösterdiği çaba, elde ettiği kazanımlarla dengeli olmalıdır.

2.3.2.2.Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorisi, özel sektörde görev yapan yöneticilerin tutum ve davranışlarını analiz etmeye odaklanmaktadır. Bu teori, yöneticilerin işe ilişkin tutumlarının nasıl oluştuğunu ve bu tutumların sergiledikleri davranışlar ile elde ettikleri başarılar üzerindeki etkisini incelemektedir. Söz konusu kuramda, temel unsur olarak beklenti kavramı öne çıkmakta; daha önce birbirinden bağımsız şekilde ele alınan çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek aralarındaki ilişkilerin açıklanması ise bu yaklaşımın en dikkat çekici özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Altınok, 2018, s. 58).

Söz konusu modelin başlangıç noktası, Vroom'un geliştirdiği modelle benzer özellikler taşımaktadır. Bu kapsamda, bireyin motivasyon düzeyi, valans (isteklilik) ve beklenti unsurlarından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre, bireyin yoğun bir şekilde çaba göstermesi her zaman doğrudan yüksek performansla sonuçlanmayabilir. İlk olarak, bireyin bilgi birikimi ve yetkinlik seviyesi dikkate alınmalıdır. Kişi, gerekli bilgi ve becerilere sahip değilse, tüm çabalarına rağmen yüksek düzeyde bir iş başarımı göstermesi mümkün olmayacaktır. Örneğin, muhasebe bilgisi olmayan bir kişi, ne kadar uğraşsa da bilanço hazırlayamayacaktır.

Bir diğer tamamlayıcı unsur ise, bireyin üstlendiği role yönelik algısıdır. Rol, genel olarak kişiden beklenen davranış kalıpları ve sorumluluklar bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2016, s. 27).

Çaba düzeyi, bilgi ve beceri seviyesi ile bireyin rolüne ilişkin algısı gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenen performans, belirli bir ölçüte göre ödüllendirilir. Ancak bu ödülün hangi düzeyde olduğu, kişilerin algıladığı adil ödül anlayışına göre değişkenlik gösterir. Başka bir ifadeyle, her birey kendi sergilediği performans doğrultusunda diğer kişilere ne tür ödüller verildiğine dair zihninde bir değerlendirme yapar. Eğer kişiye sunulan gerçek ödül, onun beklediği ya da adil bulduğu düzeyin altında kalırsa, bu durum iş tatmini seviyesini olumsuz yönde etkiler (Öztürkci, 2015, s. 83).

2.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın yürüttüğü araştırmalarda, bireylerin kendilerine sunulan ödülleri diğer bireylere sunulan ödüller ile sürekli olarak kıyasladıkları ve benzer başarı düzeyine sahip kişilerle kendilerine verilen ödüllerin ne ölçüde örtüştüğünü anlamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu kıyaslama sürecinde bireyler, kuruma sağladıkları katkıları; emek, zekâ,

bilgi birikimi ve yetenek gibi girdiler üzerinden değerlendirirler. Bu girdiler doğrultusunda elde ettikleri başarılar da karşılaştırma ölçütü olur. Kurumdan beklentileri ise; emeklerinin karşılığında maaş ve statü yükselmeleri, ikramiyeler, sosyal haklar, yönetsel yetki kazançları, iş güvenliği ve çalışma koşullarında iyileştirmeler gibi çeşitli ödül unsurlarını kapsamaktadır (Öztürkci, 2015, s. 80).

Bu kuramın dayanak noktası, çalışanların gösterdiği çaba ve ortaya koyduğu ürünler doğrultusunda, yöneticilerin tüm personele karşı adil ve eşit bir tutum sergilemesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Eğer organizasyon içinde bir adaletsizlik durumu yaşanırsa, bireyler bu adaletsizliği ortadan kaldırma yönünde çeşitli tepkiler gösterebilirler. Bu tepkiler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Emre, 2016, s. 32):

- Gösterilen çaba düzeyinin yeniden ayarlanması
- Elde edilen çıktının ya da kazanımın değiştirilmesi
- İşten ayrılmayı düşünmeye başlama
- Takım arkadaşlarının da performanslarını düşürmelerini isteme
- Karşılaştırma yapılan temel ölçütlerin yeniden tanımlanması

Birey, gerçekleştirdiği bu değerlendirme sonucunda, diğer çalışanlarla kıyaslandığında kendisine adaletsiz davranıldığını düşünüyorsa, bu durum yaptığı işe yönelik memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın iş memnuniyetini belirleyen temel etken, ekip içindeki konumunu nasıl algıladığıdır. Bulunduğu kurumda adaletsizliğe maruz kaldığına inanan bir çalışanın, işe karşı olan tutumu da bu doğrultuda olumsuz bir biçimde şekillenmektedir (Gül, 2021, s. 69).

2.3.2.4.Edwin Lock’un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi

Edwin Locke tarafından ortaya konulan bu kuramda, bireylerin içinde bulundukları çevrede gerçekleşen olayları anlamaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Kişiler, bu durumu kavradıktan sonra, kendi düşünce ve değer yargılarına dayanarak yorum yaparlar. Bu bağlamda, bireylerin belirli hedefleri oluşur ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmeye başlarlar. Teorinin temelinde iki temel önerme bulunmaktadır. İlki, bireyin davranışlarını yönlendiren unsurun onun sahip olduğu hedefler olduğudur. İkincisi ise bireyin niyetidir. Ayrıca, dışsal yani örgüt tarafından sağlanan teşvik edici unsurlar da çalışanın hedeflerini ve niyetlerini etkileyerek iş performansına doğrudan etki edebilmektedir (Altınok, 2018, s. 59).

Bu teoride esas olan nokta, bireylerin kendilerine koydukları hedefin ulaşılabilirlik düzeyidir. Hedefin net bir şekilde tanımlanması, zorluk seviyesi ve bu hedefe ulaşmak adına gösterilen çabanın yoğunluğu oldukça önemlidir. Zira, bireyin koyduğu hedefin net ve yeterince zorlu olması, söz konusu hedefe ulaşma yönündeki motivasyonu doğrudan artıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Kişi çaba gösterdikten sonra hedefine ulaştığında ise elde ettiği tatmin düzeyi en üst seviyeye çıkacaktır (Öztürkci, 2015, s. 83).

2.4. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

Çalışanların memnuniyet seviyesinin tespit edilmesi, örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılaşılan sorunların belirlenmesi konularında bilgi edinilmesine katkı sağlar. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik olarak çeşitli ölçeklerin geliştirildiği görülmektedir. Araştırmacılar, inceleyecekleri konu başlıklarını belirledikten sonra, araştırmanın niteliğine en uygun iş tatmini ölçüm yöntemini tercih etmektedirler.

2.4.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter, çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik düzeylerini değerlendirebilmek amacıyla, çeşitli boyutları dikkate alan bir anket formu geliştirmiştir. Bu form, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından esinlenerek hazırlanmıştır. Anket kapsamında çalışanlar, mevcut çalışma koşullarını kendi ideal koşullarıyla karşılaştırarak değerlendirme yapmaktadırlar (Yılmaz, 2018, s. 105). Bu ölçek yalnızca iş tatmini düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmamakta, aynı zamanda yönetici ve personel değerlendirmelerinde de kullanılmaktadır. Söz konusu ölçeğin uygulandığı durumlarda, örgüte yöneltilen sorular genellikle yöneticilerle çalışanlar arasında yaşanan problemlerle ilgili olmaktadır (Emre, 2016, s. 35).

2.4.2. Minnesota Tatmin Ölçeği

Akademik literatürde iş tatmini düzeyini ölçmek amacıyla en yaygın şekilde kullanılan araçlardan biri Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Söz konusu ölçek, 1967 yılında R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir.. Ölçeğin temelinde, iş koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişki yer almaktadır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizliği ölçmeyi amaçlar. İlk aşamada, çalışanların işlerinin yapısal özellikleri ve iş tatminini etkileyen faktörler belirlenmekte; bu faktörler esas alınarak ölçme aracı geliştirilmektedir. Çalışan, kendini en iyi yansıttığını düşündüğü seçeneği işaretleyerek, işin tatmin edici

yönlerinin ve çalışanların işten aldıkları tatmin düzeyinin belirlenmesine katkı sağlanır (Öztürkci, 2015, s. 86). Katılımcılar, mevcut işlerinin farklı yönlerinden ne kadar memnun olduklarını, beş seçenekten birini işaretleyerek ifade ederler: “Çok memnunum”, “Memnunum”, “Ne memnunum ne değilim”, “Memnun değilim”, “Hiç memnun değilim” (Engin, 2007, s. 40). Sonuçların değerlendirilmesinde verilen cevaplar doğrultusunda, bireydeki iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan faktörler belirlenebilir. Bu ölçekten elde edilebilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Ölçekten alınan puan ne kadar yüksekse, iş görenlerin iş tatmini de o kadar yüksek kabul edilir (Emre, 2016, s. 36).

2.4.3. İş Tanımlama Endeksi

İş tatmini düzeyini belirlemek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve bu yöntemler farklı araştırmalarda analiz edilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan Endeks, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konulmuş, 1987 yılında ise güncellenerek son hâlini almıştır. Söz konusu araştırmacılar, iş tatmini üzerinde etkili olan ve işin temel niteliklerini yansıtan beş temel iş boyutunu tanımlamışlardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır (Öztürkci, 2015, s. 85):

- İşin İçeriği: Yapılan işin birey için ilgi çekici ve geliştirici özellikler taşıması, kişisel öğrenme ve gelişim imkânları sunması,
- Ücretlendirme: Çalışanlar arasında ücretlerin adil ve dengeli bir şekilde dağıtılması,
- Kariyer İlerlemesi: Kurum içinde çalışanlara yönelik terfi ve yükselme fırsatlarının bulunması,
- Yönetim Yaklaşımı: Yöneticilerin çalışanlara gerekli desteği sağlayabilme kapasitesi ve yönetim sürecindeki tutumları,

Çalışma İlişkileri: İş arkadaşlarının hem teknik konularda hem de sosyal yönden destekleyici ve iş birliğine açık bir tutum sergilemesi.

2.5. İş Tatminsizliği Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliğini etkileyen unsurlar incelendiğinde, bu etkenlerin üç temel grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplar şunlardır:

- Kurumsal Etkenler
- Grup Dinamikleri
- Bireysel Faktörler

Bir kurum açısından iş tatminsizliğinin yaratabileceği sonuçlar büyük önem taşımaktadır. Bir çalışanın tatmin düzeyi, işe devam edip etmeme kararında belirleyici rol oynar. İşinden yüksek düzeyde memnuniyet duyan bir birey, görevine istekle yaklaşır ve işten uzak durma eğiliminde olmaz. Buna karşın, işinden memnun olmayan bir çalışan, işi yalnızca geçimini sağlamak adına bir zorunluluk olarak görür. Bu durum, hem çalışanın kendisine hem de mensubu olduğu kuruma fayda sağlamaz. Aksine, düşük performans sergilemesi nedeniyle kuruma olumsuz yansımalar doğurabilir. Çalışanın iş tatmini sağlanamazsa, bu durum psikolojik sorunlara ve çeşitli davranışsal bozukluklara da zemin hazırlayabilir (Öztürkci, 2015, s. 86).

Bu bölümde, iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek olası sonuçlar ele alınacaktır.

2.5.1. Devamsızlık veya İşe Geç Gelme

İş tatminindeki azalma, çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir etkidir. Tatminsizlik, çeşitli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu sonuçlardan biri de işe devamsızlık ya da işe geç gelme eğilimidir (Öztekin, 2008, s. 55). İşe zamanında başlamama, çalışanların resmi çalışma saatlerinin başlamasından sonra iş yerine gelmeleri ve görevlerine başlamaları durumu olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık devamsızlık, çalışanın işten tamamen ayrılmaksızın, belirli bir süre için işe gelmemesi anlamına gelmektedir (Somuncuoğlu, 2013, s. 88).

Bu doğrultuda iş gören devamsızlığı, işverenler açısından maliyetli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, iş gören devamsızlığı 75 yılı aşkın süredir kapsamlı biçimde araştırılmaktadır. Devamsızlığı anlamak ve önüne geçebilmek amacıyla çoğunlukla bireysel, davranışsal ve örgütsel değişkenler üzerinde durulmaktadır (Öztekin, 2008, s. 55). Özellikle çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını etkileyen iş tatmininin azalması, devamsızlık oranlarında artışa yol açmaktadır. Uzun süredir aynı iş yerinde çalışan ve mesleki anlamda gelişim göstermiş bireylerin iş tatminsizliğinin artması, örgüt açısından olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tatminsizliğe bağlı olarak çalışanların farklı gerekçelerle işe geç gelme veya hiç gelmeme gibi davranışlar sergileme olasılığı artmaktadır. Her ne kadar devamsızlığın nedenleri çeşitli olsa da, bu nedenler hem örgüt yapısına hem de çalışanın bireysel özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte, devamsızlığın en belirgin nedenlerinden biri stres olarak öne çıkmaktadır (Emre, 2016, s. 36).

Nelson'a göre, iş tatmini düşük seviyede olan çalışanlar, işlerinden memnun olanlara kıyasla daha sık devamsızlık sergilemekte, işten ayrılma eğiliminde bulunmakta ve daha fazla psikolojik ile sağlık temelli problemler yaşamaktadırlar (Öztekin, 2008, s. 53).

İş tatmini seviyesinin düşmesiyle birlikte devamsızlık oranının arttığı görülmektedir. Bu durumu destekleyen çok sayıda araştırmaya literatürde yer verilmektedir (Emre, 2016, s. 37).

2.5.2. Stres

Stres, birçok insanın yaşamında tecrübe ettiği ve bu nedenle oldukça tanıdık bir kavram olmasına rağmen, kavramsal olarak tanımlanması güç bir olgudur. Bunun temel sebeplerinden biri, literatürde strese ilişkin farklı tanımlamaların bulunması ve zaman zaman stres kavramı yerine kaygı, baskı, uyarıcı veya zorlanma gibi terimlerin kullanılmasıdır.

Stresin hem fazla hem de az olması zararlı olabilir. Sağlıklı kalmak ve başarılı olabilmek için yaşamda stres seviyesinin belirli bir sınırdan tutulması önemlidir. Her bireyin taşıyabileceği stres miktarı farklıdır, bu nedenle kesin sınırlar belirlemek zordur. Bununla birlikte, her bireyin kendisi için ideal stres düzeyini belirlerken, aşırı stresten olduğu kadar yetersiz stres seviyesinden de kaçınması önemlidir (Şahal, 2005, s. 86).

Stres, sadece bireyin üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalıştığı kuruma da zarar verir. Stres arttıkça, çalışma ortamında açık veya gizli çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar, bireyin çalışma arkadaşları, astları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinde bozulmalara yol açabilir. Bu olumsuz etkiler ise işe geç kalma, devamsızlık gibi sorunlarla sonuçlanabilir. Sonuç itibarıyla, örgüt, ekonomik ve sosyal açıdan çeşitli ek maliyetlerin ortaya çıkabileceği bir durumla karşı karşıya kalabilir (Öztürkci, 2015, s. 88).

Psikolojik stresinde bir türü olarak iş tatminsizliğine neden olduğu yapılan incelemelerle ortaya konmuştur. Bu durum, kişide çeşitli fizyolojik sorunların gelişmesine yol açabilir. Bunlar arasında terleme, nefes alırken zorluk, yorgunluk, sık baş ağrısı, iştah değişimleri ve mide problemleri gibi sağlık sorunları yer alır (Emre, 2016, s. 37).

2.5.3. Performans ve Verimlilik

Performans, bireyin üstlendiği görev veya sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla gösterdiği tüm çaba ve gayretlerin bütünü olarak ifade

edilmektedir. Kişinin performansı bazı faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bu faktörler arasında yetenek ve nitelikler gibi özellikler öne çıkar. Kişi, bir işi başarmak için gösterdiği performans karşılığında ödüllendirildiğinde, iş tatmini artar. Artan iş tatminiyle birlikte birey, gelecekteki görevlerinde de yüksek performans sergileme eğiliminde olacaktır (Öztürkci, 2015, s. 89).

İş tatmini ile performans arasındaki bağlantının analizinde, örgütsel düzeydeki engeller, örgüt iklimi, liderlik yaklaşımları ve yönetim süreçleri gibi faktörlerin de sürece dâhil edilmesi önem arz etmektedir. . Sonuç olarak, örgüt; hem ekonomik açıdan hem de sosyal boyutta çeşitli ek maliyetlere maruz kalma riskiyle karşı karşıya kalabilir ((Demir, 2018, s. 44).

Çalışan performansını olumsuz etkileyen bir diğer önemli unsur ise iş güvencesi eksikliğidir. Çalışanın iş güvencesinden yoksun olması, iş tatmininde düşüşe yol açmakta ve azalan iş tatmini, beraberinde çalışan performansını da olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürkci, 2015, s. 89).

2.5.4. İş Tatmini ve Personel Devri

İşgücü devir oranı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan araştırma bulguları, düşük iş tatmininin işgücü devir oranını artırma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. İş gücü devir hızı, bir işletmede çalışan kişilerin sayılarındaki değişimleri ifade eden bir kavramdır. İşletmelerin amacı, düşük bir devir hızı sağlamaktır. Çünkü deneyimli personelle çalışmak, işletmeler için her zaman tercih edilen bir durumdur. Deneyimli çalışanların işten ayrılması, işletme için mali kayıplara yol açabilir. Bu kayıplar, boşalan pozisyonlara yeni çalışan alınması, bu yeni çalışanların eğitilmesi ve işyerine uyum sağlamaları sürecindeki masraflardan kaynaklanmaktadır.

Çalışan devir hızı, belirli bir dönem içerisinde işten ayrılan personel sayısının, o dönemde istihdam edilen toplam çalışan sayısına olan oranı şeklinde tanımlanmaktadır. İş gücü devir oranının yüksek seyretmesi, işletmeler açısından çoğunlukla istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

İş gücü devir hızının yüksek olmasının getirdiği maliyetler üç ana başlık altında toplanabilir;

- Dağılan Maliyetler: İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışan alındığında, eski çalışanın işten ayrılması ile oluşan boşluk ve aksayan süreçler nedeniyle yaşanan kayıplar.

- Yer Değiştiren Maliyetler: Yeni çalışanın eğitimi, yerleştirilmesi ve entegrasyonu için yapılan harcamalar. Bu süreçte, çalışanlar yeni işe alışana kadar işletme verimliliğinde düşüş olabilir.
- Eğitim Maliyetleri: Yeni çalışanın işini öğrenmesi ve deneyim kazanması için harcanan eğitim ve öğretim giderleri. Bu süreçte, eski çalışanın sahip olduğu bilgi ve tecrübelerin kaybı da söz konusu olabilir.

Özetlemek gerekirse, işletmelerin bu kayıpları azaltmak için düşük devir oranlarını hedeflemesi önemlidir, çünkü yüksek işgücü devri, sadece maddi değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de olumsuz etkiler (Emre, 2016, s. 37).

2.6. İş Tatminsizliği Sonucu Alınabilecek Önlemler

İş tatminsizliği, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğinden yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların beklentilerinin karşılanmasına yönelik düzenlemeler yapılması ve motivasyon artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik alınabilecek başlıca önlemler şunlardır:

- Personel devir oranını azaltacak insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi
- Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını destekleyici programların uygulanması
- İşe devamsızlığı önleyecek esnek çalışma modellerinin benimsenmesi
- İşe karşı isteksizliği gidermek için motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin güçlendirilmesi
- Çatışma yönetimi ve iletişim kanallarının etkinleştirilmesi
- Genel yaşam memnuniyetini artıracak iş-yaşam dengesi uygulamalarının desteklenmesi.

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve onunla ilişkilendirilen çeşitli alanlar kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, bu kavramlarla ilgili ayrıntılı açıklamalar ve gerekli bilgilendirmeler de sunulmaktadır.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1950’li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık kavramı üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş; bu kavramın iş tatmini, motivasyon, verimlilik ve işten ayrılma eğilimi gibi değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Ancak, örgütsel bağlılığın tanımı konusunda ortak bir görüşe ulaşılamamıştır. Bu durumun temel nedeni, kavramın yönetim psikolojisi, endüstri psikolojisi ve çalışma psikolojisi gibi farklı alanlardan gelen araştırmacılar tarafından çeşitli yaklaşımlarla ele alınmasıdır. Örgütsel bağlılık ise genel anlamda, çalışanın kurumuna yönelik geliştirdiği sadakat duygusu ve kurumun hedeflerine katkıda bulunma isteği şeklinde tanımlanmaktadır (Davran, 2014, s. 79). Ayrı ayrı ele alacak olursak:

Örgüt; çalışanların davranışlarını ve iş ortamının genel yapısını biçimlendiren, simgeler yoluyla öğrenilip öğretilen, nesiller arasında aktarılabilen ve zamanla değişim gösterebilen değerler, düşünceler ve kurallar bütünüdür (TDK, 20/04/2025). Örgütler, ortak hedefler etrafında toplanmış bireylerden oluşan; maddi ve manevi kaynaklarla desteklenen, yasal bir temele dayanan, canlı ve sürekli gelişen toplumsal yapılardır.

Bağlılık; bir kişiye ya da varlığa sevgi, saygı ve yakınlık hissederek yönelme ve bu duyguları davranışla ifade etme durumu, sadakat kavramıyla da ilişkilendirilmektedir (TDK, 20/04/2025). İnsan unsurunun yer aldığı her ortamda, bağlılık olgusunun varlığından söz etmek mümkündür (Bülbül, 2016, s. 17).

Örgütsel bağlılık, genel olarak çalışanın örgütün amaçlarına ve değer sistemine içtenlikle bağlanması şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlılık, yalnızca araçsal bir değer taşımakla kalmaz; aynı zamanda bireyin kendi görevini, örgütün yararına olacak biçimde ve örgütün hedefleriyle uyumlu olarak yerine getirmesini ifade eder. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek

olan çalışanlar, içinde bulundukları kurumun vizyonuna ve değerlerine inanarak, verilen görev ve beklentilere isteyerek ve gönüllü biçimde uyum sağlarlar (Uçan, 2016, s. 35).

Son dönemlerde örgütsel bağlılık, işletmelerin üzerinde özellikle durduğu önemli konulardan biri haline gelmiştir. Yöneticiler, çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerini tespit ederek işletmenin genel durumunu değerlendirmektedir. Bu bağlılık düzeyi yüksek ya da düşük olabilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmeye katkı sağlayacak ya da zarar verecek unsurlar belirlenmektedir. Bağlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, bu seviyenin nasıl sürdürülebileceğine yönelik stratejiler geliştirilir. Eğer bağlılık düzeyi düşükse, çalışanların memnuniyetsizlik yaşadığı alanlar tespit edilerek gerekli önlemler alınmaktadır (Davran, 2014, s. 79).

Örgütsel bağlılık, genel olarak çalışanın kurumuna olan aidiyet duygusu, kurumu kendisinin bir parçası olarak görmesi ve kendisini o kurumun vazgeçilmez bir üyesi olarak hissetmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlılık düzeyi, bireyin kendisini organizasyonla özdeşleştirmesi ve kurumsal süreçlerde etkin biçimde yer almasıyla ilgilidir. Bu sayede birey, örgütüyle güçlü bir bütünlük kurarak kendisini onun ayrılmaz bir parçası olarak görür (Demir, 2017, s. 83).

Örgütlerin sürdürülebilirliği sağlamak ve kaliteli hizmet sunabilmek için yetkin personel istihdam etmeleri ve bu çalışanların kurumda kalıcılığını sağlamak (örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek) zorunludur. Bağlılık kavramı, diğer ilişkili kavramlardan bağımsız olarak ele alındığında; bu yaklaşım, kavramın iş gücü devri ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, örgütsel bağlılık; “çalışanların kendilerini örgütün misyon ve değerleriyle özdeşleştirerek, kurumda kalma isteği duymaları süreci” şeklinde tanımlanabilir. Sosyal psikoloji açısından ise örgütsel bağlılık; “çalışanların geçmişteki davranışlarının bir sonucu olarak kendilerini örgüte bağlamaları süreci” olarak açıklanabilir. Zamanla meydana gelen politik, ekonomik ve toplumsal değişimler nedeniyle örgütler bu değişimlerden etkilenmiş; bu durum da araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alış biçimlerinde farklılaşmalara yol açmıştır. 1960’lı yıllarda ise çalışanların kuruma bağlılıklarının daha çok maddi nedenlerle şekillendiği ifade edilmiştir (Arslan, 2017, s. 50).

Bu yıllarda örgütsel bağlılık, yalnızca çalışanların ekonomik ihtiyaçlarına dayalı bir zorunluluk olarak görülmüş; duygusal unsurlar içermeyen, rasyonel temelli bir kavram

olarak tanımlanmıştır. Ancak 1970’li yıllarda yapılan araştırmalarda bu anlayış değişmiş, örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütün hedef ve değer sistemine içten bir duygusal bağ kurması şeklinde yorumlanmaya başlanmıştır. Böylece bağlılık, sadece işin maddi yönleriyle değil, duygusal sadakatle de ilişkilendirilmiştir (Arslan, 2017, s. 50).

Liu (2008), farklı araştırmacıların örgütsel bağlılık tanımlarını temel alarak, bu kavramın belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanın örgüte ve onun hedeflerine sadakat göstermesi,
- Kendisini örgüt içinde karşılıklı etkileşim yoluyla ifade edebilmesi,
- Kurumsal hedefleri benimseyip bu hedeflerin uygulanmasında etkin rol alması,
- Örgütün başarısı ve refahı için gönüllü katkı sunması,
- Zamana ve mekânsal koşullara bağlı olarak örgüte sadakat göstermeye devam etmesi.

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Kurumların, örgütlerin ya da organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan kaynağına bağlıdır. Bir kurumun hem rakipleriyle etkili biçimde rekabet edebilmesi hem de çevresine karşı güçlü ve istikrarlı bir şekilde konumlanabilmesi, doğrudan insan kaynağının varlığı ve niteliğiyle ilişkilidir. Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için yalnızca yetkin personel istihdamı yeterli olmayıp, bu çalışanların kuruma bağlılık göstermesi ve kurumun amaçlarını içselleştirerek kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri de gerekmektedir (Uçan, 2016, s. 36).

Her kurum, üyelerinin örgüte olan bağlılık düzeyini artırmayı hedefler. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin görevlerini yerine getirirken daha fazla sorumluluk aldıklarını ve çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu bireylerin kuruma daha uzun süre bağlı kaldıkları ve kurumla olan ilişkilerinin genellikle olumlu bir düzeyde seyrettiği de bulgular arasındadır. Bu durumdan hareketle, yüksek performansa sahip ve iyi eğitilmiş bir çalışanın uzun vadede kuruma katkı sunmaya devam etmesi, genel verimlilik açısından önemli bir avantaj sağlar. Çünkü örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kurumda kalmaya istekli olur, kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi adına yoğun çaba harcar ve işten ayrılmayı tercih etmezler (Davran, 2014, s. 82).

Örgütsel bağlılık, çalışanların görev performansı, örgütsel vatandaşlık eğilimleri iş tatmini düzeyi, yenilikçi yaklaşımları ve işten ayrılma eğilimleri gibi pek çok tutum ve davranış ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık olgusunun yalnızca

kurumlar açısından değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler için de stratejik öneme sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların kuruma duyduğu bu tür bir bağlılık, örgüt açısından önemli bir avantaj olarak değerlendirilir (Demir, 2017, s. 85).

Kurumların, vizyon ve misyonları doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için insan kaynağını stratejik bir unsur olarak görmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını değerli birer varlık olarak kabul ederek bu personele sürekli yatırım yapmak zorundadır. Ancak yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşü sağlanabilmesi için çalışanların kurumda kalıcılığının sağlanması ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesi önem arz etmektedir.

Çalışanların örgüte bağlanabilmeleri açısından kurumlarına duydukları güven duygusu temel bir gerekliliktir. Güven ortamının tesis edildiği örgütlerde personel daha yüksek motivasyon ve verimlilikle çalışmakta, bu da doğrudan kurumun kârlılığına olumlu yansımaktadır. Bu bağlamda, örgüt içindeki güven ortamının oluşmasında en önemli etkenlerden biri adalet algısıdır. Kurum içerisinde adil uygulamaların hâkim olduğu ortamlarda çalışanların hem örgütsel güven düzeyleri hem de motivasyonları artış gösterirken; adaletsizliklerin yaşandığı yapılarda çalışanların kuruma olan güveni zedelenmekte, bu durum bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır. Çalışanların güven duygusunun zedelenmesi, kurumla olan bağlarının ciddi şekilde zayıflamasına neden olabilmekte; bu durum ise devamsızlık, düşük performans ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, kurumun genel performansını ve başarısını artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın; işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışların önlenmesinde ve aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların, düşük bağlılık sergileyenlere kıyasla örgüte ve üretim süreçlerine daha etkin katılım sağladıkları, daha yüksek performans sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının bağlılık düzeylerini düzenli aralıklarla ölçmeleri büyük önem taşımaktadır. Ancak yalnızca bu düzeyin tespit edilmesi yeterli olmayıp, elde edilen veriler doğrultusunda çalışanlar bağlılık düzeylerine göre değerlendirilerek uygun müdahalelerde bulunulmalıdır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın kurumlar açısından pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Yüksek performans, artan verimlilik, işini sahiplenme duygusu ve

gönüllü çaba gibi işletme açısından faydalı davranışları destekleyici rol üstlenmesi, örgütsel bağlılığın önemini daha da artırmaktadır (Uçan, 2016, ss. 37-38).

3.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramı, literatürde üç temel kategori altında sınıflandırılmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar genellikle tutumsal bağlılık üzerine odaklanmayı tercih ederken, sosyal psikoloji alanındaki uzmanlar daha çok davranışsal bağlılık boyutunu incelemektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalar örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve farklı bileşenler çerçevesinde incelemektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın yalnızca tek yönlü bir olgu olmadığını; aksine çok katmanlı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Taksim, 2014, s. 36).

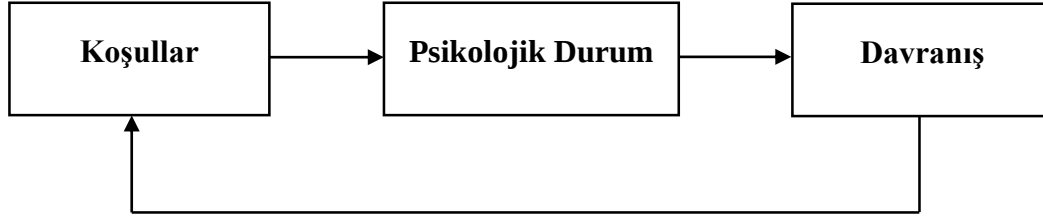


Şekil 3. 1 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002).

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, kelime anlamı itibarıyla bireyin belirli bir davranışı sergilemesine zemin hazırlayan eğilim olarak tanımlanabilir. Tutumlar, bireylerin kişi, nesne, olay ya da eylemlere yönelik süreklilik gösteren eğilim ve yönelimlerini yansıtmaktadır. Tutumlar; duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç temel unsura dayanmaktadır. Bu unsurlardan biri olan duygusal boyut, bireyin tutum nesnesine karşı geliştirdiği hisleri ve duygusal tepkileri yansıtmaktadır. Bilişsel bileşen, kişinin bir olay, nesne ya da diğer bireyler hakkında sahip olduğu düşünce ve inançları kapsar. Davranışsal bileşen ise

bireyin sahip olduğu tutum doğrultusunda sergilemesi muhtemel davranışları ifade eder. Tutumsal bağlılığın oluşum sũreci, şekil 2’de şematik olarak ifade edilmiştir (Gũl, 2002, s. 5):



şekil 3. 2 Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, bireyin zamanla kendisini kurumla özdeşleştirmesi veya örgũtũn hedef ve değerleriyle kendi bireysel amaçlarının örtüşmesi sonucunda oluşan bir bağlılık biçimidir. Bu tür bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma ve kurumun vizyon, değer ve hedeflerine yönelik olumlu bir tutum geliştirmesiyle ortaya çıkmakta ve bireyin örgũt üyeliğini gönüllũ olarak sürdürme isteğini güçlendirmektedir. Bu doğrultuda, tutumsal bağlılık; bireylerin bazı manevi kazanımlar ve karşılıklı fayda beklentisi çerçevesinde örgũtle kurdukları psikolojik bir bağ ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki biçimi olarak değerlendirilebilir (Gũl, 2002, s. 5).

3.3.1.1.Kanter’in Örgũtsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter’e göre örgũtsel bağlılık, çalışanların sahip oldukları enerji ve sadakati isteğe bağlı olarak örgũtũn amaçları doğrultusunda kullanma eğilimi şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin kişisel arzularını, sosyal ilişkiler aracılığıyla tatmin etme çabalarını kapsayan, hem sosyal hem de bireysel yapıları içeren bir sistem olarak değerlendirilir. Kanter (1968), örgũtsel bağlılığı üç temel başlık altında incelemiştir: **devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı.**

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Bireyin örgũtteki üyeliğini sürdürmesi ve örgũtũn sürekliliğine kendini adanmış olmasıdır. Bu bağlılık türũ, çalışanın kurumda kalmayı bilinçli olarak tercih etmesiyle ilgilidir (Saldamlı, 2009: 15).
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Çalışanların yalnızca iş ortamında değil, iş dışındaki sosyal yaşamlarında da örgũtle bütünleşmesini ifade eder. Bu bağlılık, örgũt üyeleri arasında kurulan sosyal bağlarla güç kazanır.

- **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların örgütün kurallarını ve normlarını benimseyerek otoriteye uyum göstermelerini ifade eder. Bu tür bağlılıkta, kurumsal düzenlemelere ve otoriteye itaat ön plandadır (Araas, 2017, s. 45).

3.3.1.2.Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımı, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar çalışmanın ilerleyen bölümünde 'Örgütsel Bağlılık Biçimleri' başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir (Aras, 2017, s. 37).

3.3.1.3.Etzioni Yaklaşımı

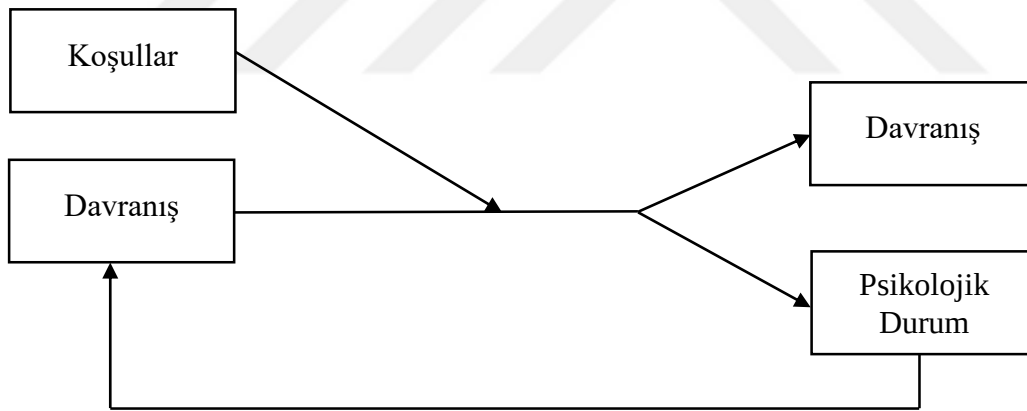
Etzioni'nin 1975 yılında yaptığı çalışma, örgütsel bağlılık kavramının üç ayrı boyut çerçevesinde incelenebileceğini ortaya koymuştur. Bu çerçeveler; olumsuz bir yönelimi ifade eden **yabancılaştırıcı bağlılık**, tarafsız bir tutumu yansıtan **hesapçı bağlılık** ve örgüte yüksek önem atfedilen **ahlaki bağlılıktır**.

- **Ahlaki Bağlılık:** Bireyin, kurumun amaçlarını, değerlerini ve normlarını benimseyerek, kurumun otoritesiyle özdeşleşmesi temelinde şekillenir. Özellikle toplum yararına hizmet eden hedeflerin benimsenmesi, çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendiren bir unsur olarak öne çıkar.
- **Hesapçı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde, örgüt ile birey arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar, örgüte sundukları katkılar karşılığında elde ettikleri maddi veya manevi ödüller nedeniyle bağlılık geliştirmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyin davranışlarının sınırlandırıldığı ve özgürlüğünün kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkan bu bağlılık türü, çalışanların örgüte yönelik olumsuz bir tutum sergilemesine yol açar. Birey, kendisini psikolojik olarak örgütten uzak hissetmesine rağmen, üyeliğini sürdürmeye devam eder.

Ahlaki bağlılık, örgüt değerlerinin içselleştirilmesine dayalı yoğun bir yönelimi ifade ederken; hesapçı bağlılık daha yüzeysel ve çıkar odaklı bir ilişki biçimidir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, örgüte karşı gelişen olumsuz tutumu temsil etmektedir (Davran, 2014, s. 95).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre, davranışsal bağlılık, örgütsel bağlılığı doğrudan bir davranış biçimi olarak ele almaktadır. Bu görüş, bağlılık kavramını, bireyin tutumları ile davranışları arasındaki farkı açıklayarak tanımlar. Bu davranış şekli, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılmamak adına beklenti, tatminsizlik ve isteklerini sınırlandırarak kendisini bulunduğu kuruma bağlaması ve bu bağa dayanak oluşturan nedenler üretmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda, bir çalışanın örgüte olan bağlılığı; maaş, yan haklar gibi somut nedenlere dayanabilir ve işten ayrılmak, birey açısından ciddi maliyetler yaratabileceğinden bağlılık devam ettirilebilir. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre birey, geçmişteki davranışlarının etkisiyle kuruma bağlanmakta ve bu davranışları tekrarlayarak zamanla bağlılık geliştirmektedir. Kişi, gerçekleştirdiği davranışlara duyduğu sadakat nedeniyle, bu davranışlarla uyumlu tutumlar geliştirme eğilimi gösterir. Geliştirilen bu tutumlar, aynı davranışların gelecekte de tekrar edilme olasılığını artırır. Bu duruma örnek olarak; işten ayrılmamak, devamsızlıktan kaçınmak ve kurum kurallarına uymak gösterilebilir (Taksim, 2014, s. 37).



Şekil 3. 3 Örgütsel bağlılıkta davranışsal yaklaşımı (Taksim, 2014, s. 37).

3.3.2.1.Becker Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin gerçekleştirdiği bazı dolaylı yatırımları, tutarlı davranış kalıplarıyla ilişkilendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmese bile, örgütten ayrılması durumunda karşı karşıya kalacağı kayıplar nedeniyle bağlılık geliştirmekte ve kurumda kalmaya devam etmektedir. Becker'in “yan yatırımlar” veya “taraf olma” şeklinde ifade ettiği bu

yaklaşım, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve emek gibi unsurlar yoluyla örgüte olan bağlılıklarının güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlılık biçiminde, çalışanın emeklilik hakları, kıdem tazminatı gibi hak ve kazanımlarını kaybetme ihtimali, örgütten ayrılma kararını zorlaştırmakta ve bireyin kurumda kalma eğilimini artırmaktadır. Becker, bir kişi, faaliyet ya da kuruma bağlılık geliştiren bireylerin, zamanla bu unsurlarla özdeşleşen tutumlar sergilediklerini ve değişimin yüksek maliyetinden dolayı bağlılıklarını sürdürdüklerini belirtmiş; bağlılık kavramını, bireyin sergilediği "bilinçli bir yönelme ve tercih davranışı" olarak tanımlamıştır (Tayfun, 2015, s. 36).

3.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımı, bireyin tutumları ve sergilediği davranışlar arasındaki uyum ilkesine dayanmaktadır. Eğer bireyin sergilediği davranışlarla sahip olduğu tutumlar arasında bir çelişki varsa, bu durum kişide stres ve saldırganlık gibi olumsuz tepkilere yol açabilirken; uyum söz konusu olduğunda ise örgütsel bağlılık düzeyi artış göstermektedir. Salancik'e göre birey, iki alternatif arasında bir tercihte bulunduğu anda, seçmediği alternatifin olumsuz yönlerini ön plana çıkartarak kendi kararını olumlu biçimde pekiştirme eğilimi gösterir (Gül, 2007, s. 52). Örneğin, bir çalışana farklı bir kurumdan iş teklifi geldiğinde, kişi mevcut iş yerinde kalmayı tercih ederse, reddettiği alternatifin dezavantajlarını fark etmeye eğilimli olacaktır. Bu süreçte birey, önceki yıllarda da işten ayrılma imkânı olduğunu ama bunu tercih etmediğini hatırlayarak, mevcut kurumdan memnun olduğunu düşünmeye başlayacaktır (Aras, 2017, s. 48).

3.4. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Kavramlarla Etkileşimi

3.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel tutumlar içerisinde en çok incelenen iki temel kavram, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olarak öne çıkmaktadır. Bu iki değişken, yalnızca aralarındaki doğrudan ilişki bakımından değil, aynı zamanda diğer örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki dolaylı etkileri açısından da literatürde sıkça araştırılmaktadır. İş tatmini, çalışanın görevine karşı geliştirdiği olumlu duygu durumu olarak tanımlanırken; örgütsel bağlılık, daha kapsamlı bir yapı olup çalışanın kurumla bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu çerçevede, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu yönünde genel bir kabul oluşmuştur (Demir, 2017, s. 177).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki temel fark, "Yaptığım işi seviyorum" ve "Çalıştığım kurumu seviyorum" ifadeleri üzerinden açıklanabilir. İş tatmini, çalışanın görevine ve yaptığı işe yönelik geliştirdiği tutum ve davranışları ifade ederken; örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna karşı duyduğu aidiyet ve bağlılık hissini yansıtmaktadır. Her iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğu kabul edilse de, çalışanların kuruma bağlılık hissetmeleri, aynı zamanda yürüttükleri işten memnun oldukları anlamına gelmeyebilir. Başka bir deyişle, birey çalıştığı kuruma olumlu duygular besleyebilir fakat yaptığı işten tatmin olmayabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın zaman içinde kademeli olarak geliştiği görülürken; iş tatmini, buna kıyasla çok daha kısa sürede şekillenebilmektedir (Duygulu, 2019, s. 57).

İş tatmini genellikle işin yürütüldüğü çevresel koşullarla ilişkilendirilirken, örgütsel bağlılık ise örgütün tamamına yönelik geliştirilen olumlu duygu ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram birbiriyle ilişkili görünse de aralarında temel bir fark bulunmaktadır: Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün genel amaç ve değer sistemiyle uyumunu temsil ederken; iş tatmini, daha çok işin belirli yönleriyle olan memnuniyet düzeyine odaklanmaktadır (Davran, 2014, s. 84).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından tam anlamıyla içselleştirilmesi, iş tatmini üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaratır. Ortak hedeflerin ve değerlerin çalışanlar arasında paylaşılması ise örgütsel bağlılığı güçlendirir ve kurum içerisinde aidiyet, yani “biz” duygusunun gelişimine katkı sağlar (Aras, 2017, s. 59). Günümüzde örgütlerin en temel ihtiyaçlarından biri, çalışanı merkeze alan, onu işin sahibi konumuna getiren ve bu süreci destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olmaktır. Bu anlayış, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan, görüş ve önerilerine önem veren, bu fikirlerden yararlanmayı hedefleyen ve çalışanların bireysel gelişimlerini destekleyen bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, bu anlayışı hayata geçirebilmek için söz konusu yönetim felsefesini destekleyen uygun bir örgüt yapısının oluşturulması da büyük önem taşımaktadır (Ayrancı, 2018, s. 54). Çalışanların, işyerinin ve yaptıkları işin özellikleriyle uyum içinde olmaları durumunda, örgüte olan bağlılık seviyeleri yükselir ve bunun doğal bir sonucu olarak iş tatminleri de artış gösterir (Aras, 2017, s. 59).

Örgütler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak amacıyla çeşitli uygulamalar ve çalışmalar yürütmektedir. Zira yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, kurumun hedeflerine ulaşma sürecinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye daha istekli olmakta ve bu görevler sırasında daha yoğun bir çaba sergilemektedir. Bu tür

Çalışanların rgtte kalma süreleri daha uzun olmakta ve kurum içerisindeki iletişim becerileri de daha gl olmaktadır. Performansı yüksek çalışanların rgte sürekli katkı sağlaması ise genel verimliliğin artmasına olanak tanır. Bu süreçte çalışan, kendi hedeflerinin gerçekleşmesi adına yoğun çaba gösterir ve hedeflerine ulaştığında işten ayrılma düşüncesi genellikle gündeme gelmez. İş tatmini ise çalışanın, rgt içerisindeki yöneticilerden, iş organizasyonundan ve genel çalışma ortamından beklentilerini karşılayan, rahatlatıcı ve içsel huzur sağlayan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı, 2018, s. 55).

İş tatminini belirleyen faktörler arasında kişisel özelliklerin yanı sıra, işin yapıldığı ortam ve rgtsel yapı da önemli bir yere sahiptir. rgt içerisinde düzenin sağlanamaması veya çalışma ortamında yaşanan çeşitli sorunlar, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, rgtsel bağlılığı etkileyen faktörlerin, iş tatmini üzerinde de doğrudan belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışanların cret düzeyi, yönetim ve denetim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, rgt kültürünün benimsenmesi ve kurum içi adaletin sağlanması gibi unsurlar, rgtsel bağlılığı güçlendirirken; artan bağlılık, iş tatmini düzeyinde de olumlu bir artışa yol açmaktadır (Ayrancı, 2018, s. 55).

İşletmelerin rekabet gücünü artırabilmeleri için çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon düzeylerini yükseltmeleri, aynı zamanda işletmenin misyon ve vizyonunu çalışanlara benimsetmeleri gerekmektedir. Çalışanların rgte olan bağlılıklarının artmasının, bireysel performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bireysel başarımı artan çalışanların ise iş ortamına uyum sağlama süreçlerinin kolaylaştığı ve görevlerini daha hatasız ve nitelikli bir şekilde yerine getirebildikleri görülmektedir. Çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları, rgtsel bağlılığın oluşmasında ve güçlenmesinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (Varışlı, 2019, s. 115).

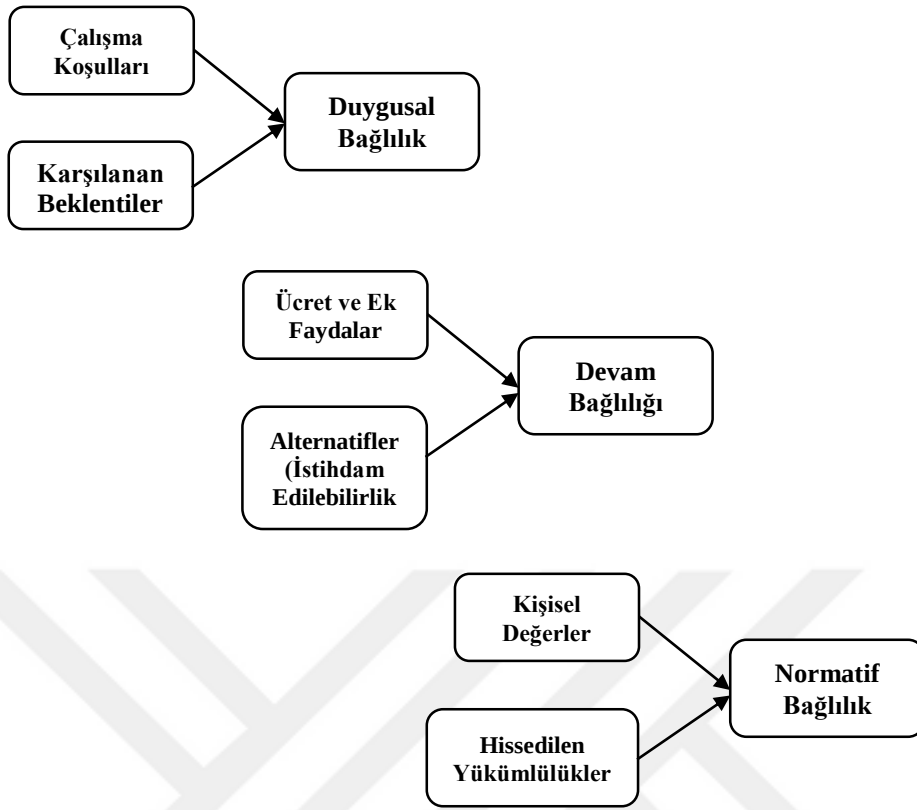
Sonuç olarak, rgtsel bağlılık kavramının iş tatmininden belirgin şekilde ayrıştığı anlaşılmaktadır. rgtsel bağlılık, çalışanın kuruma duyduğu güven ve bağlılık hissiyle ilişkilendirilirken; iş tatmini ise bireyin üstlendiği görevler ve iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan memnuniyet ve hoşnutluk duygusunu ifade etmektedir. Bu ervede, rgtsel bağlılık; rgtn genel değerleri ve hedefleriyle bütünleşmeyi temel alırken, iş tatmini daha çok çalışanın günlük iş çevresine ve yürüttüğü görevlere odaklanmaktadır. Her iki kavram arasında güçlü bir ilişki bulunmasına rağmen, bir çalışan rgte yönelik

yüksek düzeyde bağlılık hissederken, yürüttüğü görevlerden veya iş ortamından memnun olmama durumu söz konusu olabilir. Bu durum, çalışanların öncelikle iş tatmininin sağlanmasının, ardından bu memnuniyetin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkide bulunacağını ortaya koymaktadır (Duygulu, 2019, s. 58).

3.5. Örgütsel Bağlılık Biçimleri

Literatürde, örgütsel bağlılık kavramına yönelik farklı sınıflama yaklaşımlarının geliştirildiği görülmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmasının yetersiz olduğunu belirtmiş ve bağlılığı, tutumsal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki temel boyutta incelemişlerdir. Daha sonraki dönemde Allen ve Meyer'in çalışmalarıyla birlikte örgütsel bağlılık anlayışı daha da geliştirilmiş ve günümüzde en yaygın kabul gören üç boyutlu bağlılık modeli literatürde yerini almıştır.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını başlangıçta yalnızca duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutta değerlendiren bir ölçek çerçevesinde ele almışlardır. Ancak, 1990 yılında yürüttükleri çalışma sonucunda, Weiner ve Verdi'nin araştırmalarından esinlenerek normatif bağlılık boyutunu da bu modele dahil etmişlerdir. Bu gelişmeyle birlikte, örgütsel bağlılık ölçeği üç boyutlu bir yapıya kavuşmuştur.



Şekil 3. 4 Örgütsel bağlılık biçimleri (Demir, 2017, s. 90).

Bu araştırmada, literatürde sıkça kullanılan sınıflandırmaya paralel olarak, örgütsel bağlılık kavramı; **duygusal bağlılık**, **devam bağlılığı** ve **normatif bağlılık** alt boyutları temelinde ele alınarak açıklanmıştır (Uçan, 2016, s. 47)

3.5.1. Devam Bağlılık Biçimi

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde, çalışanlar geçmişte elde ettikleri maaş dışındaki çeşitli kazanımlar ve haklar (örneğin sosyal güvence, kıdem ve yaşa bağlı maaş artışları gibi) nedeniyle örgüte bağlılık geliştirmektedir. Bu yaklaşımda birey, işten ayrılmanın kendisine yüksek maliyet yaratacağını düşündüğü için örgütte kalmayı tercih etmekte ve bağlılığı daha çok **hesapçı** bir boyuta bürünmektedir.

Bireyin geçmişte sergilediği davranışların bir sonucu olarak işletmede kalmaya devam ettiği süre, davranışsal bağlılık kapsamında değerlendirilmektedir. İşletmeye bağlı kalma; kurumda çalışmayı sürdürme, işten ayrılmayı düşünmeme ve buna bağlı olarak işe devamsızlık gibi olumsuz davranışlardan kaçınma anlamına gelmektedir. Ayrıca davranışsal bağlılık, çalışanların işletmede uzun süre kalma eğilimleri ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklarla nasıl başa çıktıklarıyla da yakından ilişkilidir. Bu tür bir

bağlılık, çoğu zaman bireyin doğrudan işletmeye değil, işletme bünyesinde sürdürdüğü faaliyet veya görevlere yönelik bir bağlılık geliştirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Davran, 2014, s. 92).

Devam bağlılığının temelinde, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu hissi yatmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanlar çoğunlukla “daha iyi bir iş imkânı bulsaydım ayrılırdım” şeklinde bir düşünceye sahiptir. Özellikle, çalışanların kendilerine uygun iş alternatiflerinin sınırlı ya da hiç olmadığına inandıkları durumlarda, mevcut örgüte yönelik bağlılık düzeyleri artış göstermektedir. Ancak bu noktada, söz konusu bağlılık türü, çalışanların yalnızca örgütte kalmaya yönelik minimum düzeyde performans sergilemelerine yol açtığı için, örgütler açısından arzu edilmeyen bir bağlılık biçimi olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2017, s. 63).

Allen ve Meyer, devam bağlılığını şekillendiren faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmektedir (Gündoğan, 2009, s. 68):

- **Yeteneklerin Transfer Edilebilirliği:** Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerin farklı bir kuruma kolaylıkla aktarılabilir olup olmaması.
- **Eğitimin Uygulanabilirliği:** Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterliliklerin, mevcut kurum dışında farklı bir örgütte ne derecede kullanılabilir ve değerli olabileceği.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanın, zamanını ve emeğini büyük ölçüde mevcut örgüte yönlendirmiş olması.
- **Emeklilik ve Hak Kayıpları:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda özellikle emeklilik primleri başta olmak üzere sahip olduğu çeşitli hakları kaybetme riskine yönelik duyduğu endişe.
- **Alternatif İş İmkanları:** Çalışanın mevcut kurumdan ayrıldığında, benzer ya da daha avantajlı koşullara sahip alternatif bir iş bulma olasılığı.

Belirtilen faktörler doğrultusunda, çalışanların mevcut örgütlerinde kalma kararları, yalnızca duygusal unsurlara değil; aynı zamanda rasyonel değerlendirmelere ve kişisel çıkar analizlerine dayanmaktadır. Bu çalışmada da Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığı boyutunda ortaya koyduğu bu etkenlerin, örgütsel bağlılık düzeyine ve dolayısıyla çalışanların işten ayrılma eğilimlerine nasıl yansıdığı detaylı biçimde incelenerek, literatürdeki mevcut yaklaşımlar uygulamalı olarak test edilmiştir.

3.5.2. Duygusal Bağlılık Biçimi

Çalışanların örgütün değer, hedef ve amaçlarını ne ölçüde içselleştirdikleri, onların hissettikleri bağlılık düzeyini belirler ve bu bağlılık türü, literatürde **duygusal bağlılık** olarak adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılık geliştiğinde, çalışan örgütün değerlerini samimiyetle benimser ve kurumun bir parçası olarak kalmayı gönüllü şekilde arzu eder. Bu bağlılık türü, çalışanın örgütle olan ilişkisinin en güçlü ve arzu edilen biçimi olarak kabul edilir. Bu nedenle, yöneticiler açısından çalışanlarda geliştirilmesi en çok istenen bağlılık türü, duygusal bağlılıktır. Bu düzeye ulaşmış bireyler, örgüte içtenlikle bağlı, sadık ve kendini kuruma adanmış çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2005: 132). Özetle, çalışanların örgüte yönelik güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmeleri, kurumda kalmalarının zorunluluktan değil, tamamen kendi istek ve tercihleri doğrultusunda gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Uçan, 2016, s. 47).

Çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri duygusal bağlılığın; bireysel özellikler, işin niteliği ve çalışma deneyimleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı seviyelerde ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir. Örneğin, çalışanların sahip oldukları iş deneyimi ve örgüt içerisindeki yetkinlik düzeyleri, bireylerin kendilerini daha güvende ve rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Bu psikolojik rahatlama durumu, çalışanların örgütte kalma istekliliğini artırarak duygusal bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunacaktır (Arslan, 2017, s. 62).

Duygusal bağlılığı etkileyen başlıca faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demir, 2017, s. 91):

- **İşin Zorluk Düzeyi:** Çalışanın görevini başarıyla yerine getirebilmesi için çaba göstermesini gerektiren ve aynı zamanda heyecan uyandıran iş özellikleri.
- **Rollerin Açıklığı:** Çalışanlardan beklenen görev ve performansın işyerinde açık ve net şekilde tanımlanması.
- **Yönetimin Görüşlere Açıklığı:** Üst düzey yöneticilerin, alt kademe çalışanların düşünce ve önerilerini dikkate alması.
- **Hedeflerin Belirginliği:** Çalışanların ortaya koydukları çabanın, ulaşılması istenen somut hedeflerle nasıl ilişkilendiğine dair açık bilgiye sahip olmaları.
- **Çalışma Arkadaşlarıyla Kurulan İlişkiler:** İş ortamında çalışanlar arasında yakın, samimi ve güçlü sosyal ilişkilerin bulunması.

- **Adalet ve Eşitlik:** Çalışanların, hak ettikleri kadarını adil bir şekilde elde ettikleri, ne eksik ne fazla bir kazanç veya imkanla karşılaştıkları bir çalışma ortamının sağlanması.
- **Kişisel Değer ve Önem:** Çalışanların yaptıkları işin önemli olduğu ve sergiledikleri performansın örgütün üst düzey hedeflerine anlamlı katkı sunduğu yönündeki inançlarının güçlendirilmesi.
- **Geri Bildirim:** Çalışanlara, görevlerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin düzenli ve yapıcı geri dönüş sağlanması.
- **Karar Süreçlerine Katılım:** Çalışanların, operasyonel düzeyde alınan kararlarda söz sahibi olmalarının sağlanması.

Tüm bu faktörler değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığının yalnızca bireysel eğilimler ya da psikolojik unsurlarla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda örgüt yapısının, yönetsel uygulamaların ve iş ortamının doğrudan etkisi altında şekillendiği görülmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada da duygusal bağlılık başta olmak üzere örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, çalışanların iş tatmini ve örgütte kalma eğilimleri üzerindeki etkileri incelenerek, literatürdeki bulgulara katkı sunulması amaçlanmaktadır.

3.5.3. Normatif Bağlılık Biçimi

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devam bağlılığı kavramlarına ek olarak, Weiner ve Vardi'nin (1980) ortaya koyduğu ve Weiner'in (1982) geliştirdiği normatif, diğer bir ifadeyle ahlaki bağlılık boyutunu da modele dahil ederek, örgütsel bağlılığın üç boyutlu yapısını ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri ahlaki sorumluluk ve yükümlülük algısını temsil etmektedir. Bu inanca sahip olan çalışanlar, örgütün yürüttüğü uygulamalar, sosyalizasyon süreçleri veya kendi bireysel deneyimleri sonucunda, örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmekte ve bu doğrultuda kuruma bağlılık geliştirmektedirler.

Normatif bağlılık, çalışanın işverene karşı sadakat göstermesinin uygun ve doğru bir davranış olduğuna dair inancının, çoğunlukla sosyalleşme süreçleri ve örgütsel deneyimlerin etkisiyle şekillenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, bireyin örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük ve sorumluluk olarak görmesine dayanmaktadır.

Bu bağıllık türü, aynı zamanda bir **zorunluluk** boyutu da içermektedir. Çalışanların örgüte olan bağıllıkları, kişisel çıkar sağlama amacıyla değil, sergiledikleri davranışların doğru ve etik olduğuna dair inançlarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllığın oluşum sürecinde sosyal çevrenin ve toplumsal baskıların etkisi oldukça belirgindir (Gündoğan, 2009, s. 69).

Bireyin iş yaşamına başlamadan önce edindiği ailevi ve kültürel sosyalleşme deneyimlerinin yanı sıra, örgüte katılımının ardından yaşadığı örgütsel sosyalleşme süreci, normatif bağıllığın şekillenmesinde etkili olmaktadır. Kişi, aile çevresinden ve sosyal ortamından örgütsel sadakatin önemli bir değer olduğu yönünde telkinler almışsa, bu bireyin güçlü bir normatif bağıllık geliştirmesi olasıdır. Bununla birlikte, işe başladıktan sonraki süreçte uygulanan örgütsel politikalar ve yönetsel yaklaşımlar aracılığıyla, çalışanlara kurumun kendilerinden sadakat beklediği hissettirildiğinde, çalışanların örgüte yönelik normatif bağıllık düzeylerinde artış görülmektedir. Özetle, normatif bağıllık büyük ölçüde bireyin geçmiş deneyimleri ve sosyal çevresinden etkilenmektedir. Ayrıca, yüksek ahlaki değerlere sahip bireylerde normatif bağıllığın daha güçlü bir şekilde ortaya çıkma eğilimi bulunmaktadır (Uçan, 2016, s. 49).

Üç boyutlu örgütsel bağıllık modellerinin geliştirilmesinden bu yana, normatif bağıllık boyutunun, diğer bağıllık türlerine kıyasla daha az sayıda araştırmada ele alındığı görülmektedir. Bu durumun muhtemel nedeni, örgütsel bağıllığa yönelik araştırmaların büyük bir kısmının bireyselci ve fayda odaklı sosyal yapılara sahip Kuzey Amerika ülkelerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu toplumlarda, bireylerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde, sosyal normlardan ziyade kişisel çıkar ve fayda-maliyet hesaplamalarının daha öncelikli rol oynadığı görülmektedir. Buna karşılık, güçlü sosyal bağların, toplumsal normların ve ahlaki değerlerin ön planda olduğu kültürlerde, normatif bağıllığın örgütsel bağıllığın belirleyici bir unsuru olarak çok daha anlamlı bir şekilde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Arslan, 2017, s. 64).

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütsel bağıllık kavramının yalnızca çalışanın işine veya örgütüne yönelik duygusal bir eğilimden ibaret olmadığı, aksine bireyin sahip olduğu kişisel değerler, önceki yaşam deneyimleri, kültürel ve sosyal çevresi, örgüt içerisindeki uygulamalar ve iş yaşamındaki çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir yapı olduğu görülmektedir. Özellikle Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve literatürde geniş kabul gören üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli, çalışanların örgüte yönelik duygusal, devam ve normatif bağıllık boyutlarını detaylı şekilde ortaya

koymaktadır. Bu model, çalışanların sadece örgütle kurduğu duygusal ilişkiyi değil, aynı zamanda örgütte kalma zorunluluğu hissetme düzeylerini ve örgüte karşı duydukları ahlaki sorumluluk bilincini de kapsamaktadır.

Bu çalışmada da literatürde kapsamlı biçimde ele alınan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınarak, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin, çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ışığında incelenmesi amaçlanmıştır. Böylece, örgütsel bağlılık kavramının boyutlarının daha derinlemesine anlaşılması ve uygulamada örgütlerin çalışan bağlılığını artırıcı stratejiler geliştirmelerine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanlarla işletme arasındaki ilişkinin temelini oluşturan, işletmenin sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynayan kavramlardan biridir. Çalışanların bireysel değer ve hedeflerinin kurumun amaçlarıyla örtüşmesi, onların örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirerek gönüllü katkılarını artırmaktadır. Bu durum, yalnızca çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin etkinlik ve verimliliğine doğrudan katkı sağlayarak uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesine de imkân tanır.

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, küçülme stratejileri, birleşmeler, maliyet baskıları ve verimlilik sorunları gibi süreçlerle karşı karşıya kalan işletmeler için örgütsel bağlılık vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Çalışanların örgütle özdeşleşmesi, iş süreçlerindeki pek çok sorunun kendiliğinden çözülmesine yardımcı olurken, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, yalnızca bireysel düzeyde bir tutum değil, aynı zamanda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin merkezinde yer alan bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık bireysel özellikler, çevresel koşullar ve kurumsal politikalar gibi birçok değişkene bağlı olarak şekillenen, dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. Bağlılığın oluşumu uzun bir süreç gerektirirken, kaybı kısa sürede gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle, liderlerin ve yöneticilerin çalışan bağlılığını güçlendirecek politikalar geliştirmeleri, çalışanların beklentilerini dikkate almaları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlere önem vermeleri gerekmektedir. Sağlam temellere dayanan bir bağlılık,

Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırarak hem bireysel tatmine hem de kurumsal başarıya katkı sağlamaktadır.

Bu bölümde, çalışanların tutumları ve beklentilerinin örgütsel yapı ve hedeflerle uyum düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan üç farklı bağlılık seviyesi incelenecektir. Düşük bağlılık, çalışanların örgütle zdeşleşemedikleri ve işten yalnızca zorunluluk gereği tatmin sağladıkları durumları; orta düzey bağlılık, deneyim sahibi çalışanların örgütle sınırlı ölçüde uyum sağladıkları ancak yüksek aidiyet geliştiremedikleri durumları; yüksek bağlılık ise, mesleki başarı ve ücret memnuniyeti yaşayan çalışanların örgütle güçlü özdeşleşme kurdukları durumları ifade etmektedir (Varışlı, 2019, s. 72). Bu çerçevede, farklı bağlılık düzeylerinin örgütsel yapı, çalışan tutumları ve işletmenin hedeflerine ulaşmadaki rolü detaylı şekilde ele alınarak, kavram literatürde sıkça vurgulanan üç boyutlu yapısıyla birlikte değerlendirilecektir.

3.6.1. Düşük rgtsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kapsamında ilk ele alınacak seviye, düşük bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, genellikle sürekli olumsuz tutum ve davranış sergilemektedirler. Örgütsel bağlılıkları, büyük ölçüde yalnızca yaşamlarını sürdürme çabasıyla sınırlı kalmakta, bu nedenle iş değişikliği veya işten ayrılma konularında sağlıklı ve mantıklı kararlar vermekte zorlanmaktadırlar. Sürekli olumsuz yaklaşımlar sergileyen bu çalışanlar, iş süreçlerinin yavaşlamasına ve işleyişte beklenmedik aksaklıkların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (zkan, 2018, s. 40).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, kendilerini gösterebilecekleri görevlerde dahi düşük performans sergileyebilir ve örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli özveriyi göstermeyebilirler. Bu sebeple, bu nitelikte çalışanlar genellikle “duygusal bağı zayıf çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisindeki iletişimin yetersiz olması ise, kurum yapısında sorunlar bulunduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir ve bu durum, st yönetimin güvenilirliğinin çalışanlar tarafından sorgulanmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, söz konusu olumsuzluklar çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Ayrancı, 2018, s. 35). Çünkü bu tür çalışanlar, uygun bir fırsat bulduklarında mevcut rgttten ayrılarak başka bir kuruma geçmeyi istemektedirler (Arslan, 2017, s. 64).

Örgüt açısından, düşük örgütsel bağlılık beraberinde birçok olumsuz sonucu getirebilir. Bu durum, örgütün dış imajının zedelenmesine, müşteri güveninin azalmasına ve

işletmenin kârlılığında gözle görülür bir düşüş yaşanmasına yol açabilir. Bununla birlikte, düşük bağlılık seviyesinin örgüt için olası bir avantajı da bulunmaktadır. Örgüte zarar verme potansiyeline sahip, düşük performans sergileyen çalışanların erken dönemde tespit edilip örgütten ayrılmalarının sağlanması mümkündür. Böylece, söz konusu çalışanların verebileceği zararlar sınırlandırılır, örgütte kalan çalışanların bağlılık düzeylerinin artması için uygun bir zemin oluşur ve yeni personel alımı sayesinde işletmeye farklı bilgi, beceri ve yetkinlikler kazandırılabilir (Arslan, 2017, s. 64).

3.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi, çalışanların yüksek iş tecrübesine sahip olmalarına rağmen, örgütle tam anlamıyla özdeşleşme ve güçlü bir bağlılık geliştiremedikleri durumu ifade etmektedir. İlmli örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, kurumsal yapının kendilerini tamamen biçimlendirmesine direnç göstererek, bireysel kimliklerini ve özgün değerlerini koruma yönünde bilinçli bir çaba sergilemektedirler (Davran, 2014, s. 104).

Bu düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün tamamını değil, yalnızca bazı değerlerini benimseme eğilimindedir. Kurumun beklentilerini yerine getirmeye çalışırken, aynı zamanda tam bir bütünleşmeden kaçınarak kendi değerlerini korumaya özen gösterirler. Ancak örgüte yönelik bu ılmli bağlılık düzeyi her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu çalışan grubu, toplumsal sorumlulukları ile kuruma bağlılıkları arasında zaman zaman çelişki ya da ikilem yaşayabilmektedir. Bu durum, karar verme süreçlerinde kararsızlığa neden olabileceği gibi, örgütün genel işleyişinde verimliliğin düşmesine yol açabilmektedir (Tayfun, 2015, s. 43).

İlmli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün bir parçası haline gelmeyi ve sistemin kendilerini tamamen şekillendirmesine müsaade etmeyi reddetmektedirler.

İlmli bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma sınırsız bir sadakat veya koşulsuz güven beslemediği bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu grupta bulunan çalışanlar, örgütün kendilerini tamamen biçimlendirmesine karşı durarak, bireysel kimliklerini muhafaza etmeye yönelik çaba göstermektedirler. Bu bağlılık profiline sahip çalışanların, örgüt ve kendileri açısından ortaya çıkan bazı olumlu sonuçlar sayesinde, örgütten ayrılma eğilimleri azalmakta, örgütte kalış süreleri uzayabilmekte ve daha yüksek düzeyde iş tatmini elde edilebilmektedir.

İlmli bağlılık, bireye hem dengeli bir inisiyatif alanı hem de kişisel tercihlerini koruma fırsatı sunmaktadır. Böylece, çalışanla örgüt arasında karşılıklı değerlerin örtüşmesi

sağlanabilmekte ve bu da dengeli bir bağlılık biçiminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak, ılımlı bağlılık her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu bağlılık seviyesindeki çalışanlar, zaman zaman toplumsal sorumlulukları ile örgüte duydukları sadakat arasında çelişki ya da ikilem yaşayabilmektedirler. Söz konusu durum, çalışanların karar alma süreçlerinde kararsızlık yaşamalarına ve örgütün işleyişinde verimliliğin azalmasına sebep olabilmektedir (Taksim, 2014, s. 49).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi karmaşık ve zaman zaman çelişkili bir zeminde şekillendirdiği söylenebilir. Bu bağlılık biçiminde, çalışanların örgüte tam anlamıyla aidiyet hissetmemeleri ve örgüt değerlerini yalnızca kısmen benimsemeleri, örgüt içinde dengeli ama sınırlı bir uyum ortamı yaratmaktadır. Her ne kadar ılımlı bağlılık, çalışanların kişisel kimliklerini koruma ve bireysel tercihlerini sürdürebilmelerine olanak tanısa da, bu durum her zaman örgüt için istenen sonuçları doğurmamaktadır. Özellikle bireylerin toplumsal sorumluluk bilinci ile örgüte duydukları sadakat arasında yaşadıkları çatışma, karar verme süreçlerinde belirsizlik ve kararsızlık yaratmakta, bu da doğrudan örgütün işleyişine ve verimliliğine yansımaktadır.

Bununla birlikte, ılımlı bağlılık, tamamen olumsuz bir tabloyu da işaret etmemektedir. Örgüt, bu düzeydeki çalışanlara doğru yaklaşımlar ve uygun yönlendirmeler sunduğunda, bu bireylerin zamanla daha güçlü bir örgütsel bağlılık geliştirmeleri mümkündür. Dolayısıyla, ılımlı bağlılık sürecinin, çalışanların potansiyelinin doğru yönetilmesi ve örgüt kültürünün güçlendirilmesi açısından kritik bir fırsat alanı sunduğu da göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, örgüt yönetimlerinin ılımlı bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlara yönelik uygulamalarını titizlikle planlamaları hem bireysel motivasyonu artırmak hem de örgütsel bütünleşmeyi güçlendirmek açısından büyük önem taşımaktadır.

3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Literatürde, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen tüm unsurların hem bireysel hem de kurumsal bakımdan en uygun düzey, yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, aynı zamanda görevlerine ve yaptıkları işe karşı da güçlü bir bağlılık göstermektedirler. Bu çalışanlar, kendilerine verilen sorumluluklara ve iş süreçlerine karşı duyarlıdır ve örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmişlerdir. Ayrıca, kariyer gelişimleriyle ilgili ciddi bir endişe taşımamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler, eğer örgüt yapısı içerisinde liderlik pozisyonunda yer alıyorsa, bağlı oldukları ekip üyelerinin iş tatminleri üzerinde de olumlu etkiler yaratabilirler. Bu noktada, ücret politikalarının adil bir şekilde uygulanması ve ödemelerde eşitliğin sağlanması, çalışanların ücret tatminlerinin yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, devamsızlık davranışları büyük ölçüde sağlık gibi zorunlu nedenlerle sınırlı kalmakta, aksi durumlarda ise mümkün olduğunca iş sürekliliğini sağlamaya özen gösterdikleri görülmektedir (Uçan, 2016, s. 52).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların meslek yaşamlarında başarı elde etmelerine ve kazançlarından memnuniyet duymalarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, bu bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, dış çevreden gelen baskılar ve daha cazip iş tekliflerine rağmen mevcut örgütlerinde kalmayı ve çalışmalarını sürdürmeyi tercih etmektedirler. Çalışanların yüksek düzeyde sergilediği bağlılık ve örgüt için yaptıkları fedakarlıklar karşısında, örgütlerin de bu duruma kayıtsız kalmaması beklenmektedir. Bu kapsamda, bağlılığı yüksek olan çalışanlara yetki devri yapılması, terfi imkânı sunulması ve üst pozisyonlara getirilerek ödüllendirilmesi, örgütlerin bağlılık sürecini sürdürülebilir kılmak adına önemli bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2017, s. 66).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bazı olumsuz sonuçları da göz ardı edilmemelidir. Bu bağlılık seviyesinin aşırıya kaçtığı durumlarda, çalışanlar arasında dayanışma ve ekip ruhunun zayıflaması, bireylerin değişim süreçlerine karşı direnç geliştirmesi ve çalışanların sosyal ve aile yaşamlarında stres ve gerginliğin artması gibi olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir bu düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissi ve olumlu bir tutum sergilerler. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan bireyler, mesleki yaşamlarında genel olarak memnuniyet içindedir ve elde ettikleri ücretin yeterli olduğu düşüncesine sahiptirler. Aynı zamanda, örgüt de bu çalışanların bağlılığına karşılık olarak yetki devri yapmakta ve onları üst kademelere terfi ettirerek ödüllendirmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütteki gelecekleri konusunda kaygı duymamakta ve diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde doyum hissetmektedirler.

Bununla birlikte, söz konusu çalışanların örgütten ayrılmaları genellikle umutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütsel hedeflerin değişmesi, işin monotonlaşması, ödüllendirme mekanizmalarının yetersiz kalması veya kendilerini değersiz hissettikleri durumlarda gerçekleşmektedir. Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılık nadir de olsa bazı olumsuz etkiler

doğurabilmektedir. Bu durum, bireyin kariyer gelişimini ve hareketliliğini sınırlandırabilmekte; yaratıcılığın ve yenilikçi düşüncenin önünü kapatarak, değişime karşı bir direnç ortamı oluşturabilmektedir (Ayrancı, 2018, s. 38).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, örgütsel bağlılık kavramının yalnızca tek boyutlu bir yapı olmadığı, çalışanların tutumları, beklentileri, deneyimleri ve kişisel değerleri doğrultusunda şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir olgu olduğu açıkça görülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın farklı düzeylerinin anlaşılması, örgütlerin insan kaynakları politikalarını ve çalışan ilişkilerini daha sağlıklı bir zeminde oluşturabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık düzeylerinin sistematik biçimde analiz edilmesi ve özellikle düşük ve ılımlı bağlılık düzeylerine sahip çalışanların doğru yöntemlerle yönlendirilerek, yüksek bağlılık düzeyine ulaşmalarının sağlanması, örgütün sürdürülebilir başarısı ve rekabet gücü açısından kritik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ ÇALIŞANLARI İÇİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HOPA ÖRNEĞİ

Gümrük müşavirliği kurumlarında iş tatminini ölçmek, sorunları tespit etmek ve çözüm sunmak amacıyla Hopa ilinde Gümrük müşavirliği personeliyle bir çalışma yapılmaktadır.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Aşağıda yapılmakta olan araştırmanın yol haritası detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, statü, kurumda çalışma süresi, kurumdaki toplam hizmet yılı ve maaş düzeyi gibi bağımsız değişkenlerin, iş tatminine ve çalışan memnuniyetine yönelik bakış açılarını etkileyip etkilemediğini incelemektir.

Çalışmada, demografik özellikler ile çalışan memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi ve ortaya çıkabilecek sosyal yapıya yönelik bir ön çalışma gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Gümrük müşavirliği yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ile personel memnuniyetini ölçmek, oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında, hem Türk gümrük sisteminin güçlü taraflarını hem de mevcut aksaklıkları ortaya koymak, aynı zamanda çalışan memnuniyet düzeyini değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

4.1.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

H1: Gümrük müşavirliği çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İş tatmini, örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- H3:** İş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4:** İş tatmini yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5:** İş tatmini eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H6:** İş tatmini görev pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H7:** İş tatmini kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H8:** Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H9:** Örgütsel bağlılık yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H10:** Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H11:** Örgütsel bağlılık görev pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H12:** Örgütsel bağlılık kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.1.3. Regresyon Analizi İçin Geliştirilen Hipotezler

- H1A:** Gümrük müşavirliği çalışanlarının iş tatmini düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H2B:** İş tatmini, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H3C:** İş tatmini, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H4D:** İş tatmini, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H5E:** Demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem) göre iş tatmini düzeyi anlamlı farklılık göstermektedir.

4.1.4. Araştırmanın Önemi

Sürekli gelişen dünya ekonomileriyle rekabet edebilecek bir gümrük yapısına sahip olmak şüphesiz büyük önem taşımaktadır. Bu rekabet ortamında en önemli pay ise gümrük personelinin iş tatmini ve performanslarına bağlıdır. Bu sebeple, Gümrük Müdürlüklerinde görev yapan çalışanların kuruma yönelik memnuniyet ya da şikayetleri, gümrük yapısına ilişkin bazı önemli ipuçları sunacaktır. Aynı şekilde, çalışanların eksik gördükleri alanların belirlenip iyileştirilmesi, kurumun başarısına doğrudan katkı sağlayacaktır. Bu yüzden, gümrük yapısındaki eksikliklerin fark edilmesi ve tespit edilmesi amacıyla yapılacak bir araştırma kurum açısından oldukça yararlı olacaktır. Bu gerekçelerle, bu çalışma araştırılmaya değer görülmüştür.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada farklı ölçek araçları kullanılarak bireylerin hem iş tatmini ve memnuniyet düzeyleri hem de kurumlarında gözlemledikleri durumlar belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Artvin ili Hopa ilçesinde faaliyet gösteren gümrük müşavirliklerinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise Hopa ilçesindeki belirli çalışanlar teşkil etmektedir. Gümrük müşavirliği kapsamında çeşitli kademelerde görev yapan 71 personele ulaşılmıştır. Ancak bazı anket formlarının eksik doldurulmuş olduğu belirlendiğinden, analiz sürecine 70 anket dâhil edilmiştir.

4.1.5.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek temelli bir anket formu kullanılmıştır. Anket, çevrim içi veya basılı biçimde uygulanabilecek şekilde hazırlanmış olup iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik standart ölçekler kullanılmıştır.

Bu kapsamda iki geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış ölçekten yararlanılmıştır:

1. **Short Index of Job Satisfaction (SIJS):** Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen, çalışanların genel iş tatminini ölçmeye yönelik beş maddelik bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0.87'dir. Ayrıca Sinval ve Marôco'nun (2020) farklı örneklemeler üzerinde yaptığı çalışmalar yapısal geçerlik ve iç tutarlılığını desteklemiştir.
2. **Meyer & Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta toplam 18 maddeden oluşan ölçektir. Cronbach's alpha değerleri 0.75–0.87 aralığındadır. Ölçek farklı kültürlerde defalarca test edilmiş, Türkçe uyarlamaları da yapılmıştır.

Her iki ölçek de bu çalışmada orijinal halleriyle kullanılmış olup herhangi bir uyarlama yapılmamıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde yaygın olarak kullanılan bu ölçekler, bilimsel geçerliliği kabul edilmiş güvenilir ölçme araçlarıdır. Katılımcılara anketin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı ifade edilerek yanıtların tarafsız verilmesi teşvik edilmiştir.

4.1.5.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma her ne kadar gümrük müşavirliği çalışanları için gerçekleştirilmiş olsa da, yalnızca Artvin’de görev yapan gümrük müşavirliği personeli ile sınırlandırılmıştır. Çalışanların sorulara doğru yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

4.1.5.4.Verİ Analiz Teknikleri

Araştırmadaki veriler IBM SPSS istatistik 22 paket programı ile analiz edilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi, **IBM SPSS Statistics 22** paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, araştırma değişkenlerine ilişkin **tanımlayıcı istatistikler** (frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma) hesaplanarak verilerin genel yapısı ortaya konulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeğin **iç tutarlılığını ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı** hesaplanmış; her bir alt boyut için ayrı ayrı güvenilirlik düzeyleri değerlendirilmiştir. Elde edilen alfa değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olması, ölçeğin içsel tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla **faktör analizi** uygulanmış ve ölçüm aracının araştırma bağlamına uygunluğu doğrulanmıştır.

Araştırma hipotezlerine uygun olarak aşağıdaki istatistiksel analizler yapılmıştır:

Pearson Korelasyon Analizi: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanmıştır (H1 hipotezi).

Basit ve Çoklu Regresyon Analizi: İş tatmininin örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kullanılmıştır (H2 ve Regresyon hipotezleri).

Bağımsız Örneklem t-Testi: Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için kullanılmıştır (H3, H8).

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Yaş, eğitim durumu, görev pozisyonu ve kurumda çalışma süresi gibi çok kategorili demografik değişkenlere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları test etmek amacıyla kullanılmıştır (H4, H5, H6, H7, H9, H10, H11, H12).

ANOVA sonuçlarında anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda, farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere **Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi** uygulanmıştır.

4.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

SPSS 22 paket programı aracılığıyla elde edilen verilerin farklı alt boyutlara göre analizleri ve değerlendirilmesi bu bölümde gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri ile İlgili Analizler

Tablo 4. 1 Çalışmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet Sayısal	Ortalama	Örneklem Sayısı (N)	Standart Sapma
1	3,6408	49	,95130
2	3,5091	22	,81586
Toplam	3,6000	71	,90774

Cinsiyete göre iş tatmini analizleri, Erkek ($\bar{X} = 3,6408$, $SS = 0,9513$, $n = 49$) ve Kadın ($\bar{X} = 3,5091$, $SS = 0,8159$, $n = 22$) katılımcılar arasında yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, ortalamalar arasında belirgin bir fark gözlemlenmiş olmakla birlikte bu fark istatistiksel anlamlılığa ulaşmamıştır ($t = 0,563$, $p = 0,575$; $p > 0,05$). Dolayısıyla, çalışmada cinsiyetin iş tatminine anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 2 Çalışanların yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	16	22,5	22,9	22,9
	2	48	67,6	68,6	91,4
	3	4	5,6	5,7	97,1
	4	2	2,8	2,9	100,0

Tablo 4. 2 (devamı)

	Toplam	70	98,6	100,0
Eksik	Sistem	1	1,4	
	Toplam	71	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, analiz kapsamına alınan 70 geçerli veri içerisinde; 18–25 yaş grubunda 16 (%22,9), 26–35 yaş grubunda 48 (%68,6), 36–45 yaş grubunda 4 (%5,7) ve 46 yaş ve üzeri grubunda 2 (%2,9) katılımcı bulunmaktadır. Bu dağılım, örneklemin büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş aralığında olduğunu göstermektedir (geçerli %100,0; geçerli olmayan 1 kişi, %1,4).

Tablo 4. 3 Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	14	19,7	19,7	19,7
2	14	19,7	19,7	39,4
3	37	52,1	52,1	91,5
4	6	8,5	8,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Eğitim düzeyi dağılımı analiz edildiğinde, 71 katılımcıdan lise mezunu 14 kişi (%19,7), ön lisans mezunu 14 kişi (%19,7), lisans mezunu 37 kişi (%52,1) ve yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip 6 kişi (%8,5) bulunmaktadır. Bu dağılım, katılımcıların ağırlıklı olarak lisans mezunu olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4. 4 Çalışmaya katılan gümrük müşavirliği personelinin çalışma pozisyonları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	8	11,3	11,3	11,3
2	3	4,2	4,2	15,5
3	5	7,0	7,0	22,5
4	17	23,9	23,9	46,5
5	2	2,8	2,8	49,3
6	2	2,8	2,8	52,1
7	34	47,9	47,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Tablo 4.4’de, gümrük müşavirliği kurumunda çalışan personelin görev pozisyonlarına ilişkin dağılım sunulmuştur:

8 kişi (%11,3) gümrük müşavirliği pozisyonunda,

3 kişi (%4,2) müşavir yardımcısı pozisyonunda,

5 kişi (%7,0) beyanname uzmanı pozisyonunda,

17 kişi (%23,9) evrak sorumluluğu pozisyonunda,

2 kişi (%2,8) kurye- dağıtım pozisyonunda,

2 kişi (%2,8) idari personel pozisyonunda,

34 kişi (%47,9) diğer pozisyonunda görev yapmaktadır.

Toplamda 71 katılımcı üzerinden yapılan bu dağılım, örneklemin en büyük kısmının [%47,9 ile diğer pozisyonunda] yoğunlaştığını göstermektedir.”

4.2.2. Araştırmaya İlişkin Verilerin Analiz Edilmesi - Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

4.2.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlilik Değerlendirmesi

4.2.2.1.1. Güvenirlilik Analiz Değerlendirmesi

Tablo 4. 5 Güvenirlilik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,846	23

Tablo 4. 6 Madde – Toplam İstatistikleri Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
tatmin1	75,7000	219,228	,653	,832
tatmin2	75,8286	220,637	,572	,835
tatmin3ters	76,4429	232,192	,197	,848
tatmin4	75,7429	222,455	,494	,837
tatmin5ters	75,6429	229,682	,259	,846
duygusal1	76,1714	219,275	,503	,836
duygusal2	76,0857	211,935	,689	,829
duygusal3ters	76,1000	222,352	,391	,841
duygusal4ters	76,0714	217,198	,520	,835

Tablo 4. 6 (devamı)

duygusal6	75,5857	215,261	,752	,829
duygusal5ters	76,1429	225,139	,326	,843
surek1	75,4857	220,800	,654	,833
surek2	75,7857	218,316	,537	,835
surek3	76,0000	219,768	,481	,837
surek4	76,0714	236,299	,108	,851
surek5	76,1714	237,506	,078	,853
surek6	76,0429	244,331	-,069	,857
norm1ters	76,9286	247,111	-,130	,860
norm2	75,8714	216,027	,620	,832
norm3	76,1857	221,139	,455	,838
norm4	76,0286	216,898	,592	,833
norm5	76,1429	230,211	,247	,846
norm6	75,8286	211,970	,683	,829

Araştırma kapsamında kullanılan iş tatmini, duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık ölçeklerinin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, tüm ölçek maddelerini kapsayan genel güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,846$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilir bir veri toplama aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Her bir maddenin ölçek bütününe katkısını değerlendirmek amacıyla yapılan **Item-Total Statistics** analizinde, “Corrected Item-Total Correlation” değerlerine göre bazı maddelerin toplam puanla olan korelasyonu oldukça güçlü bulunmuştur. Özellikle:

- **Duygusal6** maddesi ($r = 0,752$)
- **Surek5** maddesi ($r = 0,708$)
- **Norm6** maddesi ($r = 0,683$)

en yüksek madde-toplam korelasyonuna sahip olup, ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte, bazı maddelerin madde-toplam korelasyonu düşük bulunmuştur. Özellikle:

- **Tatmin3ters** maddesi ($r = 0,197$)
- **Tatmin5ters** ($r = 0,259$)
- **Norm1ters** ($r = -0,130$)

bu değerleriyle dikkat çekmektedir. Ayrıca, bu maddelerin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha katsayısında bir artış gözlenmektedir (örneğin, **Tatmin3ters çıkarıldığında $\alpha = 0,848$**). Bu durum, söz konusu maddelerin ölçeğin iç tutarlılığına olumsuz etki edebileceğini göstermektedir.

Bu bağlamda, ters kodlanan bazı maddelerin (özellikle tatmin3ters, norm1ters) katılımcılar tarafından beklenildiği şekilde anlaşılmamış olabileceği düşünülmekte ve bu tür maddelerin gelecekteki çalışmalarda gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılması önerilmektedir.

Genel olarak, elde edilen Cronbach's Alpha değeri ve maddelere ilişkin analizler, kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin tatmin edici düzeyde olduğunu ve araştırmada geçerli sonuçlar elde etmek için uygun bir yapı sunduğunu göstermektedir.

Geçerlilik (Faktör) Analizi Değerlendirmesi

Tablo 4. 7 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü			,765
Bartlett Küresellik Testi	(Ki – Kare Yaklaşımı)		852,955
	Serbestlik Derecesi		253
	Anlamlılık (P Değeri)		,000

Tablo 4. 8 Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Çıkarım Sonrası Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Kareler Toplamı	
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	% Varyans	Kümülatif %
1	6,976	30,331	30,331	6,976	30,331	30,331	19,427	19,427
2	3,148	13,689	44,020	3,148	13,689	44,020	13,142	32,569
3	1,755	7,631	51,651	1,755	7,631	51,651	12,254	44,823
4	1,588	6,906	58,558	1,588	6,906	58,558	11,697	56,521
5	1,425	6,196	64,754	1,425	6,196	64,754	6,864	63,385
6	1,115	4,847	69,601	1,115	4,847	69,601	6,216	69,601
7	0,908	3,947	73,548					
8	0,825	3,586	77,134					
9	0,726	3,156	80,290					
10	0,663	2,882	83,172					
11	0,620	2,697	85,869					
12	0,515	2,240	88,110					

Tablo 4.8 (devamı)

13	0,440	1,911	90,021
14	0,383	1,665	91,686
15	0,352	1,529	93,215
16	0,296	1,288	94,503
17	0,291	1,267	95,771
18	0,256	1,112	96,883
19	0,184	0,799	97,682
20	0,164	0,715	98,396
21	0,153	0,662	99,058
22	0,131	0,570	99,630
23	0,085	0,370	100,000

Tablo 4. 9 Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
duygusal6	,818					
tatmin1	,786	-,208	-,321	,104		
norm6	,740	,180		-,237		-,183
duygusal2	,739	,115			-,314	,271
tatmin2	,724		-,437	,156		
surek1	,712	,113		,382	,128	-,305
norm4	,667	,110		-,373		-,254
duygusal1	,663		-,416		-,322	
norm2	,662	,255	,128		,122	,130
tatmin4	,653		-,410	,195		
surek2	,574	,271	,218	,263	,104	-,151
norm3	,507	,434	,172	-,451		
surek3	,485	,482	,256	,158	-,117	-,188
tatmin3ters	,274	-,620	,303		-,205	-,417
duygusal3ters	,435	-,594	,384		,249	
duygusal4ters	,570	-,587	,310		,284	,164
surek4	,580		,367	,392	-,237	
surek5	,557		,242		,329	,136
tatmin5ters	,353	-,547			,295	-,249
norm5	,325	,322		-,691	,213	,196
norm1ters	-,182		,567		-,625	
surek6		,393		,465	,521	,112
duygusal5ters	,358	-,423	,302	,100		,637

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis – EFA) uygulanmıştır. Analiz öncesinde, verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda KMO değeri **0,765** olarak bulunmuş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için **“iyi” düzeyde** yeterli olduğunu göstermiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 852,955$; $p < 0,001$). Bu bulgu, değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan bileşenler dikkate alınarak yürütülmüş ve **6 faktörlü bir yapı** elde edilmiştir. Bu faktör yapısı, toplam varyansın yaklaşık **%69,60'ını** açıklamaktadır. Sosyal bilimler alanında, açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması genellikle yeterli kabul edilmekte olup, elde edilen bu oran ölçeklerin yapı geçerliliği açısından güçlü bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir.

Faktör yüklemeleri incelendiğinde, birçok maddenin ait olduğu alt boyutla uyumlu şekilde yüksek faktör yüklerine sahip olduğu görülmektedir. Özellikle **duygusal6 (0,818), tatmin1 (0,786), norm6 (0,740), duygusal2 (0,739)** gibi maddeler güçlü faktör yükleri ile dikkat çekmektedir. Bu durum, bu maddelerin ilgili yapıyı temsil etmede etkili olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı ters kodlanmış maddelerin faktör yüklerinin düşük olduğu ya da birden fazla faktöre yayıldığı tespit edilmiştir. Özellikle **tatmin3ters (0,274)** ve **norm1ters (-0,182)** gibi maddelerin faktör yüklerinin zayıf olması, bu ifadelerin katılımcılar tarafından beklendiği şekilde algılanmamış olabileceğini düşündürmektedir. Bu tür maddelerin, ölçek geçerliliğini olumsuz etkileyebileceği göz önünde bulundurularak gelecekteki çalışmalarda gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi sonuçları araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu ve alt boyutlar itibarıyla anlamlı ve istatistiksel olarak geçerli bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

4.2.2.2.İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4. 50 Gümrük Müşavirliği çalışanlarının iş tatmini ve cinsiyet değişkenine göre belirlemek amacıyla yapılan t testi

Cinsiyet sayısal	Örneklem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hatası
1	49	3,6408	,95130	,13590
2	22	3,5091	,81586	,17394

Levenes'in Varyansların Eşitliği Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi			95% Güven Aralığı (Fark)			
	F İstatistiği	Anlamlılık (Sig.)	T Testi	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık (Sig. 2 Yönlü)	Ortalama Farkı	Farkın Standart Hatası	Alt	Üst
Varyanslar Eşit Varsayılırsa	,384	,537	,563	69	,575	,13173	,23411	-,33530	,59876
Varyanslar Eşit Varsayılmazsa			,597	46,829	,554	,13173	,22074	-,31238	,57583

Tablo 4.10 'da sunulan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, erkek ($\bar{X} = 3,6408$, $SS = 0,9513$, $n = 49$) ve kadın ($\bar{X} = 3,5091$, $SS = 0,8159$, $n = 22$) katılımcılar arasında iş tatmini puanları açısından görünür bir fark olduğu gözlemlenmişse de, bu fark istatistiksel anlamlılığa ulaşmamıştır ($t(69) = 0,563$; $p = 0,575 > 0,05$). Dolayısıyla, çalışmada cinsiyet değişkeninin iş tatminine anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 11 Çalışanların yaş aralığına göre iş tatminini belirlemek için yapılan ANOVA testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,804	3	,601	,719	,544
Gruplar İçi	55,227	66	,837		
Toplam	57,031	69			

Tablo 4.11’de, yaş gruplarına (1 = 18–25, 2 = 26–35, 3 = 36–45, 4 = 46+ yaş) göre iş tatmini farkını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlanmıştır. Analiz, yaş grupları arasında iş tatmin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($F(3,66) = 0,719$; $p = 0,544 > 0,05$). Ayrıca uygulanan Tukey HSD ve Games-Howell post hoc testleri de bu sonucu doğrulamış; hiçbir grup kombinasyonunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle, H4 hipotezi desteklenmemiştir ve yaş değişkeninin iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 12 Çalışma pozisyonuna göre çalışanların kurumlarına duydukları iş tatmini oranlarını karşılaştırmak için yapılan ANOVA testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,156	6	,359	,414	,867
Gruplar İçi	55,524	64	,868		
Toplam	57,680	70			

Tablo 4.12’de, çalışma pozisyonu (1 = Kurye, 2 = Uzman, 3 = Memur, vb.) değişkenine göre kurum çalışanlarının iş tatmin düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) sonuçlanmıştır. Analiz, pozisyon grupları arasında iş tatmini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($F(6,64) = 0,414$; $p = 0,867 > 0,05$). Bu sonuç, örgütsel bağlılık analizlerinde olduğu gibi, görev pozisyonunun iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır ve hipotez 8 desteklenmemiştir.

Tablo 4. 13 Çalışanların yaş gruplarına göre kurumlarına duydukları iş tatminini belirlemek için yapılan ANOVA testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,804	3	,601	,719	,544
Gruplar İçi	55,227	66	,837		
Toplam	57,031	69			

	(I) Yaş Grubu	(J) Yaş Grubu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD Testi	1	2	,35833	,26407	,531	-,3377	1,0543
	1	3	,11250	,51136	,996	-1,2353	1,4603
	1	4	-,03750	,68606	1,000	-1,8458	1,7708
	2	1	-,35833	,26407	,531	-1,0543	,3377
	2	3	-,24583	,47605	,955	-1,5006	1,0089
	2	4	-,39583	,66016	,932	-2,1358	1,3442
	3	1	-,11250	,51136	,996	-1,4603	1,2353
	3	2	,24583	,47605	,955	-1,0089	1,5006
	3	4	-,15000	,79220	,998	-2,2380	1,9380

Tablo 4.13 (devamı)

	4	1	,03750	,68606	1,000	-1,7708	1,8458
	4	2	,39583	,66016	,932	-1,3442	2,1358
	4	3	,15000	,79220	,998	-1,9380	2,2380
Games-Howell Testi	1	2	,35833	,25094	,493	-,3273	1,0439
	1	3	,11250	,45578	,994	-1,5927	1,8177
	1	4	-,03750	1,12037	1,000	-21,7730	21,6980
	2	1	-,35833	,25094	,493	-1,0439	,3273
	2	3	-,24583	,42454	,933	-2,0491	1,5574
	2	4	-,39583	1,10803	,978	-24,3014	23,5097
	3	1	-,11250	,45578	,994	-1,8177	1,5927
	3	2	,24583	,42454	,933	-1,5574	2,0491
	3	4	-,15000	1,17154	,999	-15,6098	15,9098
	4	1	,03750	1,12037	1,000	-21,6980	21,7730
	4	2	,39583	1,10803	,978	-23,5097	24,3014
	4	3	,15000	1,17154	,999	-15,9098	15,6098

	Yaş Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Alt Küme ($\alpha = 0.05$)
Tukey HSD^{a,b}	2	48	3,5042
	3	4	3,7500
	1	16	3,8625
	4	2	3,9000
	Sig.		,908

Tablo 4.13'te, 18–25, 26–35, 36–45 ve 46+ yaş grupları arasında çalışanların iş tatmini düzeylerini analiz etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, genç ve yaşlı gruplar arasında istatistiksel olarak

anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F(3,66) = 0,719$; $p = 0,544 > 0,05$). Ayrıca Tukey HSD post hoc testi de gruplar arasında anlamlı fark gözlemlenmemiştir ($p = 0,908$). Bu sonuç, yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermekte ve H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 14 Çalışanların eğitim durumlarına göre kurum iş tatmini oranlarını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	Anlamlılık		
Gruplar Arası	3,370	3	1,123	1,386	,255		
Gruplar İçi	54,310	67	,811				
Toplam	57,680	70					
	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD Testi	1	2	,41429	,34029	,618	-,4823	1,3109
	1	3	,38958	,28250	,517	-,3547	1,1339
	1	4	,85714	,43932	,217	-,3003	2,0146
	2	1	-,41429	,34029	,618	- 1,3109	,4823
	2	3	-,02471	,28250	1,000	-,7690	,7196
	2	4	,44286	,43932	,745	-,7146	1,6003
	3	1	-,38958	,28250	,517	- 1,1339	,3547
	3	2	,02471	,28250	1,000	-,7196	,7690

Tablo 4.14 (devamı)

	3	4	,46757	,39624	,641	-,5764	1,5115
	4	1	-,85714	,43932	,217	-2,0146	,3003
	4	2	-,44286	,43932	,745	-1,6003	,7146
	4	3	-,46757	,39624	,641	-1,5115	,5764
Games- Howell Testi	1	2	,41429	,32656	,591	-,4839	1,3125
	1	3	,38958	,26060	,453	-,3202	1,0993
	1	4	,85714	,43932	,217	-,3003	2,0146
	2	1	-,41429	,32656	,591	-1,3125	,4839
	2	3	-,02471	,29853	1,000	-,8484	,7990
	2	4	,44286	,32953	,550	-,4966	1,3823
	3	1	-,38958	,26060	,453	-1,0993	,3202
	3	2	,02471	,29853	1,000	-,7990	,8484
	3	4	,46757	,26432	,334	-,3200	1,2550
	4	1	-,85714	,29561	,000	-1,7151	,0009
	4	2	-,44286	,32953	,550	-1,3823	,4966
	4	3	-,46757	,26432	,334	-1,2552	,3200

	Eğitim Durumu	Örneklem Sayısı (N)	Alt Küme ($\alpha = 0.05$)
Tukey HSD^{a,b}	4	6	3,1000
	2	14	3,5429
	3	37	3,5676

Tablo 4.14 (devamı)

1	14	3,9571
Anlamlılık		,103

Tablo 4.14’de, gümrük müşavirliği personelinin eğitim düzeyine göre iş tatmini farklılığını incelemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları gösterilmiştir. Eğitim grupları (1 = Lise, 2 = Ön lisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans ve üzeri) arasında iş tatmini ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F(3,67) = 1,386$; $p = 0,255 > 0,05$).

Ayrıca Tukey ve Games-Howell post hoc testlerinde de gruplar arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Bu sonuç, eğitim düzeyinin çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını göstermekte ve H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 15 İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

		İş Tatmini Ortalama	Örgütsel Bağlılık Ortalama
İş Tatmini Ortalama	Pearson Korelasyonu	1	,525**
	Anlamlılık (Sig. 2 Yönlü)		,000
	Örneklem Sayısı (N)	71	71
Örgütsel Bağlılık Ortalama	Pearson Korelasyonu	,525**	1
	Anlamlılık (Sig. 2 Yönlü)	,000	
	Örneklem Sayısı (N)	71	71

** Korelasyon 0,001 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

Tablo 4. 16 İş tatmini ile duygusal bağlılık arasındaki Korelasyon Analizi

		İş Tatmini Ortalama	Duygusal Bağlılık Ortalama
İş Tatmini Ortalama	Pearson Korelasyonu	1	,700**
	Anlamlılık (2 yönlü)		,000
	Örneklem Sayısı (N)	71	71
Duygusal Bağlılık Ortalama	Pearson Korelasyonu	,700**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	
	Örneklem Sayısı (N)	71	71

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

Tablo 4.16’de, çalışanların iş tatmini ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır ($r = 0,700$; $p < 0,01$; $n = 71$). Bu sonuç, H2 hipotezini güçlü bir şekilde desteklemektedir. Başka bir deyişle, çalışanların iş tatmin düzeylerinde yükselme, duygusal bağlılıklarında da anlamlı bir artışla paralellik göstermektedir.

Tablo 4. 17 Cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-Testi analizi

	Cinsiyet (Sayısal)	Örneklem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İş Tatmini Ortalama	1	49	3,6408	,95130	,13590
	2	22	3,5091	,81586	,17394

Tablo 4. 17 (devamı)

	Levenes'in Varyansların Eşitliği Testi					Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		Farkın % 95 Güven Aralığı	
	F İstatistiği	Anlamlılık	T İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Farkın Standart Hatası	Alt	Üst
Varyanslar Eşit Varsayıldığında	,384	,537	,563	69	,575	,13173	,23411	-,33530	,59876
Varyanslar Eşit Varsayılmazsa			,597	46,829	,554	,13173	,22074	-,31238	,57583

Tablo 4.17''de, katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeyleri karşılaştırılmıştır. Erkeklerin iş tatmini ortalaması ($\bar{X} = 3,6408$; $SS = 0,9513$; $n = 49$), kadınların ortalamasından ($\bar{X} = 3,5091$; $SS = 0,8159$; $n = 22$) yüksek olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(69) = 0,563$; $p = 0,575 > 0,05$).

Bu sonuca göre, cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ve H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 18 Yaş gruplarına göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,804	3	,601	,719	,544
Gruplar İçi	55,227	66	,837		
Toplam	57,031	69			

Tablo 4.18’da, katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmini düzeylerini incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, yaş grupları arasında iş tatmini puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,66) = 0,719$; $p = 0,544 > 0,05$).

Bu bulgu, yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 19 Eğitim düzeyine göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,370	3	1,123	1,386	,255
Gruplar İçi	54,310	67	,811		
Toplam	57,680	70			

Tablo 4.19’da, çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmini düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, eğitim düzeyine göre iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,67) = 1,386$; $p = 0,255 > 0,05$).

Bu bulgu, eğitim düzeyinin çalışanların iş tatminini anlamlı biçimde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.20 Çalışma pozisyonuna göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,156	6	,359	,414	,867
Gruplar İçi	55,524	64	,868		
Toplam	57,680	70			

Tablo 4.20’de, çalışanların görev pozisyonlarına göre iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucuna göre, pozisyon grupları arasında iş tatmini düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(6,64) = 0,414$; $p = 0,867 > 0,05$).

Bu sonuç, görev pozisyonunun iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymakta ve H6 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. 61 Çalışma süresine göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,203	3	1,068	1,313	,277
Gruplar İçi	54,477	67	,813		
Toplam	57,680	70			

Tablo 4.21’de, katılımcıların çalışma sürelerine göre iş tatmini düzeylerini karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi grupları arasında iş tatmini puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F(3,67) = 1,313$; $p = 0,277 > 0,05$).

Bu bulgu, çalışanların iş tatmini düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Bu nedenle, H7 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. 22 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-Testi

	Cinsiyet (sayısal)	Örneklem Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
Örgütsel	1	49	3,5522	,68017	,09717
Bağlılık					
Ortalama	2	22	3,2601	,79059	,16856

Tablo 4.22 (devamı)

Levenes'nin Varyansların Eşitliği Testi						Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		% 95 Güven Aralığı	
F İstatistiği		Anlamlılık	T İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Farkın Standart Hatası	Alt	Üst
Varyanslar Eşit varsayılrsa									
,546		,462	1,590	69	,116	,29205	,18365	-,07431	,65842
Varyanslar Eşit varsayılmazsa									
			1,501	35,558	,142	,29205	,19456	-,10270	,68680

Tablo 4.22’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Kadın katılımcıların örgütsel bağlılık ortalaması ($\bar{X} = 3,5522$; $SS = 0,6802$; $n = 49$), erkek katılımcılara ($\bar{X} = 3,2601$; $SS = 0,7906$; $n = 22$) göre daha yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(69) = 1,590$; $p = 0,116 > 0,05$).

Bu sonuca göre, H8 hipotezi desteklenmemektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 23 Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	,429	3	,143	,267	,849
Gruplar İçi	25,427	66	,537		
Toplam	35,856	69			

Tablo 4.23’de, çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre, yaş grupları arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,66) = 0,267$; $p = 0,849 > 0,05$).

Bu sonuç, örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa bağlı olarak anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Bu nedenle, H9 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. 24 Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,511	3	,837	1,644	,188
Gruplar İçi	34,116	67	,509		
Toplam	36,627	70			

Tablo 4.24’de, çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, eğitim grupları arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,67) = 1,644$; $p = 0,188 > 0,05$).

Bu bulgu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Bu nedenle, H10 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. 25 Görev pozisyonlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,658	6	,610	1,183	,326
Gruplar İçi	32,969	64	,515		
Toplam	36,627	70			

Tablo 20’de, çalışanların görev pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre, görev pozisyonları arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(6,64) = 1,183$; $p = 0,326 > 0,05$).

Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin görev pozisyonlarına göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, H11 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. 26 Çalışma süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Toplamı	F İstatistiği	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,614	3	,871	1,716	,172
Gruplar İçi	34,013	67	,508		
Toplam	36,627	70			

Tablo 4.26’da, çalışanların kurumda çalışma süresi (kıdem) değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3,67) = 1,716$; $p = 0,172 > 0,05$).

Bu bulguya göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı biçimde değişmemektedir. Dolayısıyla, H12 hipotezi desteklenmemektedir.

4.2.2.3.Araştırmaya İlişkin Verilerin Regresyon ve Korelasyon Analizleri

SPSS 22 paket programı aracılığıyla elde edilen verilerin farklı alt boyutlara göre analizleri ve değerlendirilmesi bu bölümde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. 27 İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait Korelasyon analizi sonuçları

		İş Tatmini Ortalama	Örgütsel Bağlılık Ortalama
İş Tatmini Ortalama	Pearson Korelasyon	1	,525**
	Anlamlılık (2 Yönlü)		,000
	Örneklem Sayısı	71	71
Örgütsel Bağlılık Ortalama	Pearson Korelasyon	,525**	1
	Anlamlılık (2 Yönlü)	,000	
	Örneklem Sayısı	71	71

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,525$; $p < ,01$). Bu bulgu, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin istatistiksel olarak güçlü bir kanıtla desteklendiğini göstermektedir. Elde edilen sonuç H1A hipotezini desteklemektedir.

Tablo 4. 28 İş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,700 ^a	,490	,482	,74231

a. Bağımsız değişken: İş tatmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T İstatistiği	Anlamlılık
1	Sabit	,555	,363		1,531	,130
	İş Tatmini	,795	,098	,700	8,136	,000

a. Bağımsız değişken: duygusal bağlılık

İş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,69) = 66,192$; $p < ,001$). İş tatmini, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir ($B = ,795$; $p < ,001$). Bu, iş tatmini arttıkça duygusal bağlılığın da anlamlı ölçüde arttığını göstermektedir. Bu model, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır ($R^2 = ,490$). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, H2B hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4. 29 İş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,066 ^a	,004	-,010	,88101

a. Bağımsız değişken: İş tatmini

Tablo 4. 29 (devamı)ANOVA^a

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
1	Regresyon	,237	1	,237	,306	,582 ^b
	Artıklar	53,557	69	,776		
	Toplam	53,794	70			

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

b. Bağımsız Değişken: İş Tatmini

Katsayılar

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T İstatistiği	Anlamlılık
1	(Sabit)	3,293	,431		7,648	,000
	İş Tatmini	,064	,116	,066	,553	,582

a. a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

İş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin anlamlı olmadığı görülmüştür ($F(1,69) = ,306$; $p = ,582$). İş tatmini, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($B = ,064$; $p = ,582$). Modelin açıklayıcı düzeyi oldukça düşüktür ($R^2 = ,004$). Bu nedenle, H3C hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemektedir.

Tablo 4. 30 İş tatmininin normatif bağlılık üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,375 ^a	,140	,128	,89448

a. Bağımsız Değişken: İş Tatmini

Tablo 4. 30 (devamı)

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
1	Regresyon	9,012	1	9,012	11,264	,001 ^b
	Artıklar	55,207	69	,800		
	Toplam	64,219	70			

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

b. Bağımsız Değişken: İş Tatmini

Katsayılar

Model		Standardize edilmemiş Katsayılar B	Standart Hata	Standardize Edilmemiş Katsayılar Beta	T İstatistiği	Anlamlılık
1	(Sabit)	2,021	,437		4,623	,000
	İş Tatmini	,395	,118	,375	3,356	,001

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

İş tatmininin normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(1,69) = 11,264$; $p = ,001$). İş tatmini, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($B = ,395$; $p = ,001$). Modelin açıklayıcı düzeyi orta düzeydedir ve normatif bağlılıktaki toplam varyansın %14'ü iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = ,140$). Bu da iş tatmininin normatif bağlılığın %14'lük kısmını açıkladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, H4D hipotezini desteklemektedir.

Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Çalışmada gümrük müşavirliği çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve iş tatmininin bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla oluşturulan beş hipotezin test edilmesiyle çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. İlk hipotez kapsamında yapılan korelasyon analizi, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında

pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Regresyon analizleri ise iş tatmininin özellikle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu göstermiştir. Ancak devam bağlılığı üzerinde iş tatmininin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Son olarak, cinsiyet, yaş ve benzeri demografik değişkenler açısından iş tatmini düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, genel olarak iş tatmininin bağlılık türleri üzerinde etkili olduğunu, ancak bireylerin demografik özelliklerinin bu algıyı önemli ölçüde değiştirmedığını göstermektedir.



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu araştırma, Hopa ilçesinde faaliyet gösteren gümrük müşavirliği firmalarında çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık ilişkilerini ve bu ilişkilerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada geliştirilen on iki hipotez, korelasyon, regresyon, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi istatistiksel tekniklerle test edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular hem mevcut literatürle büyük oranda örtüşmekte hem de sektörel bağlamda özgün katkılar sunmaktadır.

Araştırmanın temel varsayımı olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (H1 desteklenmiştir). Bu bulgu, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, kuruma olan bağlılıklarını artırdığını göstermekte; motivasyon, sadakat ve iş performansı gibi işlevsel çıktılar üzerinde iş tatmininin dolaylı etkilerine işaret etmektedir. Bu sonuç, iş ortamında psikolojik iyi oluşun sadece bireysel değil kurumsal verimlilik açısından da kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

İş tatmininin örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkileri ise regresyon analizleriyle ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde en yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (H2B desteklenmiştir). Bu etki, çalışanların işlerinden tatmin olduklarında, kuruma karşı aidiyet, içselleştirme ve duygusal bağlılık gibi yüksek düzeyde gönüllü ilişkiler geliştirdiğini göstermektedir. Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı kurumu sahiplenmesi ve kendini o yapının bir parçası olarak görmesiyle ilgilidir. Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesi, kuruma olan sadakatlerinin yükselmesiyle doğrudan ilişkili olduğundan, bu sonuç örgüt yönetimi açısından da stratejik önem taşımaktadır. Elçi (2014), Sağlık çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmada, özellikle duygusal bağlılık düzeyinin iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bizim çalışmamızda da benzer

şekilde, iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Çalışma alanı farklı olmasına rağmen, iş tatmini ve bağlılık ilişkisine dair elde edilen benzer sonuçlar literatürün tutarlılığını göstermektedir. Aktay (2010), Tarafından asker hastanesinde görevli sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş tatmininin örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bizim araştırmamızda da benzer şekilde duygusal bağlılık üzerinde iş tatmininin güçlü etkisi saptanmıştır. Ancak çalışmamızda devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Bu farklılık, sektör yapısındaki dinamiklerden kaynaklanıyor olabilir ve Öztürk (2019), Erzurum'daki bir hastanede yürüttüğü çalışmada, Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanarak iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada da benzer şekilde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Farklı sektör ve şehirlerde benzer sonuçların elde edilmesi, konunun evrensel niteliğini ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolünü destekler niteliktedir. Nitekim farklı çalışma ortamlarında gerçekleştirilen birçok araştırmada da iş tatmini ile özellikle duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif ilişkiler rapor edilmiştir; bu da duygusal bağlılığın iş tatminiyle en yakın ilişkili boyutlardan biri olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık açısından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Regresyon analizine göre iş tatmini, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir (H4D desteklenmiştir). Bu bulgu, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, kurumlarına karşı hissettikleri ahlaki sorumluluk ve yükümlülük duygularını da artırdığını göstermektedir. Bu durum, kurumsal sadakatin yalnızca duygusal değil, aynı zamanda etik ve değer temelli bir boyutunun da varlığını ortaya koymaktadır. Nitekim Duygulu'nun (2019) bankacılık sektöründe yürüttüğü araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş; iş tatmini düzeyindeki artışın, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da yükselttiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Bakış'ın (2019) Eti Maden İşletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, iş tatmini alt boyutları (içsel, dışsal) ile örgütsel bağlılığın üç boyutu (duygusal, devam, normatif) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler rapor edilmiştir. Mevcut araştırmada da iş tatmini ile özellikle duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Ancak devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etki

saptanmamıştır. Bu durum, farklı sektör yapıları, çalışan beklentileri ve bireylerin örgütte kalma motivasyonlarını etkileyen çok boyutlu faktörlerden kaynaklanıyor olabilir.

Ancak iş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan regresyon analizinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (H3C reddedilmiştir). Devam bağlılığı, bireyin kurumu terk etmeme kararının ardında yatan ekonomik, sosyal ve kişisel maliyetlerle ilgilidir. Bu nedenle sadece iş tatmini ile açıklanması yetersiz olabilir. Çalışanlar, işlerinden memnun olsalar dahi, iş güvencesi, sosyal statü, kariyer olanakları gibi dışsal faktörler kararlarını daha fazla etkileyebilmektedir. Kaya (2013) Otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada, iş tatmini alt boyutlarının (içsel, dışsal, genel) örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal, devam, normatif) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada da, iş tatmini ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında benzer bir ilişki ortaya çıkmış; özellikle duygusal ve normatif bağlılık üzerinde iş tatmininin pozitif etkisi görülmüştür. Ancak devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Bu farklılık, sektör yapısı ve çalışan profiliyle açıklanabilir.

Araştırmada, demografik değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev pozisyonu ve çalışma süresi gibi faktörlere göre yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, bu değişkenlerin ne iş tatmini ne de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (H3–H12 reddedilmiştir). Nitekim cinsiyet değişkenine yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, H5E hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların benzer iş koşullarına ve örgütsel çevreye sahip olduklarını, dolayısıyla bireysel demografik farklılıkların tutum ve bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda, kurumun iç yapısının homojenliği, standart çalışma prosedürleri ve yönetim anlayışı da çalışanlar arasında tutarlı tutum gelişimini desteklemiş olabilir. Erol (1998), yaptığı çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve özellikle gelir düzeyi, yaş ve sosyal destek unsurlarının bu ilişki üzerinde belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Bizim 2025 yılında gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında benzer şekilde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak çalışmamızda, demografik değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi saptanmamıştır. Bu durum, araştırma kapsamındaki sektör, bölgesel farklılıkların

yanı sıra iki çalışma arasında geçen yaklaşık çeyrek asırlık zaman diliminin getirdiği sosyoekonomik ve kurumsal değişimlerden de kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın genel bulguları değerlendirildiğinde, iş tatmininin özellikle duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı ve güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, iş tatmininin sadece bireysel değil, kurumsal aidiyet ve sadakat bağlamında da kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iş tatmini düzeyinin artırılması, çalışan bağlılığının yükseltilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Kurumların sadece çalışanların görev tanımlarına değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarına da duyarlı olması gerekliliği bu sonuçlarla pekiştirilmektedir.

Sonuçlar ayrıca, iş tatmininin örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde eşit etkiye sahip olmadığını da ortaya koymaktadır. Duygusal ve normatif bağlılık gibi gönüllülüğe dayalı bağlılık türleri üzerinde tatmin düzeyi doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahipken; devam bağlılığı gibi daha çok dışsal faktörlere bağlı bağlılık türlerinde bu etkinin zayıf olduğu görülmektedir. Bu fark, çalışanların kurumu bırakmama nedenlerinin farklılaşabileceğini, bu nedenlerin bazen memnuniyetten ziyade dışsal zorunluluklarla şekillenebileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada ayrıca demografik değişkenlerin etkisinin zayıf olduğu görülmüş; bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim gibi özelliklerinden bağımsız olarak benzer tutumlar sergilediği tespit edilmiştir. Bu durum, iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin daha çok örgütsel iklim, yönetsel uygulamalar ve kültürel yapı gibi makro faktörlerden etkilendiğini düşündürmektedir. Özellikle benzer örgütsel yapı ve iş ortamına sahip çalışanlardan oluşan bir örnekleme, bireysel farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı fark yaratmaması oldukça anlamlıdır. Bu bulgu, kurumlar için yönetsel strateji geliştirme noktasında rehber niteliği taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Bu araştırma, belirli koşullar ve sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, araştırmanın evreni Hopa ilçesinde görev yapan gümrük müşavirliği çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular yalnızca bu örnekleme özgüdür ve Türkiye'nin farklı bölgelerindeki gümrük müşavirliği çalışanlarına veya diğer sektörlerle doğrudan genellenemez.

Çalışmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayalı olarak toplanmıştır. Bu durum, bireylerin anket sorularını yanıtlarken kendi algı ve tutumlarını farklı şekillerde yansıtmaları nedeniyle ölçüm sınırlılığı yaratabilmektedir. Ayrıca, anket formunda yalnızca iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine odaklanılmış; iş stresi, liderlik tarzı, ücret politikaları veya örgütsel iklim gibi ilişkili olabilecek diğer değişkenler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu da elde edilen sonuçların kapsamını daraltan bir diğer unsurdur.

Bu araştırma, belirli koşullar ve sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, araştırmanın evreni Hopa ilçesinde görev yapan gümrük müşavirliği çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular yalnızca bu örnekleme özgüdür ve Türkiye'nin farklı bölgelerindeki gümrük müşavirliği çalışanlarına veya diğer sektörlerle doğrudan genellenemez.

Çalışmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayalı olarak toplanmıştır. Bu durum, bireylerin anket sorularını yanıtlarken kendi algı ve tutumlarını farklı şekillerde yansıtmaları nedeniyle ölçüm sınırlılığı yaratabilmektedir. Ayrıca, anket formunda yalnızca iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine odaklanılmış; iş stresi, liderlik tarzı, ücret politikaları veya örgütsel iklim gibi ilişkili olabilecek diğer değişkenler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu da elde edilen sonuçların kapsamını daraltan bir diğer unsurdur.

KAYNAKLAR

- Aktay, N. (2010). *Asker hastanelerinde görevli sağlık personelinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Akyıldız, H., & Turunç, Ö. (2013). *Çalışma psikolojisi*, Alter Yayıncılık, Ankara.
- Altınok, M. (2018). *Tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Nöbet sisteminde çalışan Kapıkule Gümrük personeli üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Aras, E. O. (2017). *Mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Bir tekstil firması örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, E. (2017). *Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayrancı, M. (2018). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar tarafından algısı: Tekirdağ tekstil sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakış, Z. (2019). *Eti Maden İşletmeleri çalışanlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Balcan, M. H. (2020). *Gümrük müşavirliklerinde çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları* (Yüksek lisans tezi). Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yüksek Lisans Programı.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: Bir kamu kurumunda uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkileri: Gümrük muhafaza teşkilatı örneği*. Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçek, M. & Çalış, N. (2021). Kişi-örgüt uyumunun iş tatminine etkisi. *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 4.
- Darweesh, S. (2021). *An empirical research on the relationship between job satisfaction and organizational commitment* (Master's thesis).

- Davran, D. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. (2017). *Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışının işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama* (Doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Demir, S. (2018). *Akaryakıt sektöründeki çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin algılanan liderlik stilleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi).
- Duygulu, S. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M. (2014). *İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Emre, G. (2016). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi.
- Engin, Ç. (2007). *The relationship between job satisfaction and organizational commitment* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, H. (1998). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Gül, B. (2021). *Bankacılık sektöründe performansa etkisi açısından iş tatmini: Bir kamu bankası iş tatmini araştırması* (Yüksek lisans tezi).
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), s. 37–56.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması* (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48(2), 88-92.
- Ibrahim, I. M. (2023). *The relationship between leadership styles and job satisfaction* (Master's thesis). Istanbul Okan University Institute of Graduate Sciences.
- İnan, S. D. (2020). *Relationship between job satisfaction, job commitment and organizational citizenship behavior: A research in the human resources department of a company*. Yüksek Lisans Tezi.

- Kaya, A. (2013). *Otomotiv sektöründe iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Kural Gönül, S. (2020). *The association between the concepts of organizational climate, socio-cultural dimensions and job satisfaction*. Yeditepe University Master of Business Administration.
- Nergiz, E. & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eylül, 1, 4.
- Özer, K. (2022). Taşeron işçilerin kadroya geçirilmesinin etkileri: Üniversite hastanesi örneği. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, (4), s. 1–15. e-ISSN: 2618-5989.
- Özkan, A. (2018). *Y kuşağı çağrı merkezi çalışanlarında örgütsel bağlılık ve iş tatmini* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 17.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda iş tatmini: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Öztürk, S. (2019). *İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum örneği* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Öztürkci, N. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde bir araştırma*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri* (Yüksek lisans tezi).
- Şanlı, S., (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Şimşir, İ. & Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 4.
- Taksim, B. (2014). *Liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı arasındaki ilişki: Kamu personeli üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tayfun, A. (2015). *Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçan, F. (2016). *Kamu personel hareketliliğinin kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve tatmini bağlamında incelenmesi: Erzurum ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yılmaz, B. (2016). *Personel memnuniyetinin iş verimliliği üzerine etkisi: Gümrüksüz satış mağazasında bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, M. K. (2018). *Havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışma düzeninde yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi: Bir model önerisi* (Doktora tezi).

EK-1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Doldurmanız rica edilen bu anket formu Artvin Çoruh Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Enstitüsü İşletme tez beyanda Dr. Öğr. Üyesi Olgun CABRİ danışmanlığında yürütülen tez çalışmasında kullanılmak üzere yüksek lisans öğrencisi Aydan IŞIK KOTİL tarafından hazırlanmıştır. Anket anonimdir ve yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Aydan IŞIK KOTİL

KİŞİSEL BİLGİLER

1- CİNSİYETİNİZ?*

- ☐ KADIN
☐ ERKEK

2- YAŞINIZ? *

- ☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 56 VE ÜZERİ

3- EĞİTİM DÜZEYİNİZ ? *

- ☐ LİSE
☐ ÖN LİSANS
☐ LİSANS
☐ YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ

4- MESLEK GRUBUNUZ *

- ☐ Gümrük Müşaviri
☐ Müşavir Yardımcısı
☐ Beyanname Uzmanı
☐ Evrak Sorumlusu
☐ Kurye / Dağıtım
☐ İdari Personel
☐ DİĞER

5- KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ *

- ☐ 0-1 YIL
☐ 2-5 YIL
☐ 6-10 YIL
☐ 11 YIL VE ÜZERİ

ÇOKTAN SEÇMELİ SORULAR BÖLÜMÜ

Bölüm 2

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi değerlendiriniz. Cevaplarınızı aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz: 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

1- Mevcut işimden genel olarak oldukça memnunum.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

2. Çoğu gün işime karşı hevesli olurum.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

3. Her iş günü sanki hiç bitmeyecekmiş gibi gelir.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

4. İşimi yaparken gerçek anlamda keyif alıyorum.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

5. İşimi oldukça tatsız bulurum.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

Bölüm 3

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi değerlendiriniz. Cevaplarınızı aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz: 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

1-Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.*

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

2- Bu kurumun sorunları, benim kendi sorunlarım gibi hissettiriyor.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

3- Bu kuruma ait olduğuma dair güçlü bir his taşımıyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

4- Bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

5- Kendimi bu kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

6- Bu kurum benim için büyük bir kişisel anlam taşımaktadır.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

7- Şu anda, kurumumda kalmak hem bir gereklilik hem de bir istek meselesidir.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

8- Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

9- Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

10- Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissediyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

11- Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

12- Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, mevcut alternatiflerin kısıtlı olurdu.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

13- Mevcut işverenime bağlı kalmak konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ KESİNLİKLE KATILIYORUM

14- Kendi çıkarıma olsa bile şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KESİNLİKLE KATILIYORUM

15- Şu anda bu kurumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KESİNLİKLE KATILIYORUM

16- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KESİNLİKLE KATILIYORUM

17- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedeni, içindeki insanlara karşı hissettiğim sorumluluk duygusudur.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KESİNLİKLE KATILIYORUM

18- Bu kuruma çok şey borçluyum.

1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KESİNLİKLE KATILIYORUM



İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

Aydan IŞIK KOTİL_Son Benzerlik Sonuç Raporu

ORJİNALLIK RAPORU

% 17	% 13	% 14	% 8
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 4
2	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	% 1
3	Submitted to Artvin Āoruh Āniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
4	Submitted to Frat Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
5	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
6	Aslan Pulat, Zeynep. "Kalkınmada Öncelikli İllerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Belirlenmesi (Şırnak İli Örneği)", Necmettin Erbakan University (Turkey) Yayın	<% 1
7	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	acikerisim.pau.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
9	earsiv.kastamonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
10	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	dspace.trakya.edu.tr:8080	

ETİK KURUL İZİN YAZISI

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.06.2025-182238



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-19227540-302.08.01-182238
Konu : Etik Kurul Başvuru Sonucu (Aydan Işık
KOTİL)

16.06.2025

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 30.05.2025 tarihli ve 180661 sayılı yazınız.

Enstitümüz İşletme Tezli Yüksek Lisans programı 221609046 numaralı öğrencisi Aydan Işık KOTİL' in " Gümrük Müşavirliği Çalışanları İçin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hopa Örneği" başlıklı çalışması Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 11 Haziran 2025 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, çalışmanın bilim ve araştırma etiği açısından oybirliği ile uygun bulunduğu bildirilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

Ek:Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Yazısı (1 syf.)

Mevcut Elektronik İmzalar

MUSTAFA ÇAĞATAY KORKMAZ (Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü - Enstitü Müdürü) 16.06.2025 15:56

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BS44S6203P* Pin Kodu : 61732

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Adres: Seyitler Yerleşkesi 08000 ARTVİN
Telefon: 0 466 2151030 Faks: 0 466 2151031
e-Posta: lee@artvin.edu.tr Web: <http://fbe.artvin.edu.tr/>
Kep Adresi: artvinconuhuni@hs01.kep.tr

Bilgi için: Esra TÜYLÜ
Unvanı: Memur



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.06.2025-182238



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu



Sayı :E-18457941-050.99-182057
Konu :Kurul Kararı (Olgun CABRİ ve Aydan
IŞIK KOTİL)

13.06.2025

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03.06.2025 tarihli ve E-180964 sayılı yazınız.

Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Olgun CABRİ'nin tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Aydan IŞIK KOTİL'e ait " *Gümrük Müşavirliği Çalışanları İçin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hopa Örneği*" başlıklı çalışma Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumun 11 Haziran 2025 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, çalışma bilim ve araştırma etiği açısından oybirliği ile uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Atakan ÖZTÜRK
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

MUSTAFA ÇAĞATAY KORKMAZ (Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü - Enstitü Müdürü) 16.06.2025 15:56

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :*BSF4SLCT7P* Pin Kodu :10582

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Telefon: +90 466 215 10 00

e-Posta: artvin@artvin.edu.tr Web: <http://www.artvin.edu.tr/>

Kep Adresi: artvin@artvin.edu.tr

Bilgi için: Necmiye MAZLUM

Unvanı: Sekreter



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.