

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE  
ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ANIL TOR

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

NİSAN, 2021



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARININ**  
**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE**  
**ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ANIL TOR**

**(Y1712.040027)**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**NİSAN, 2021**



## ONAY BELGESİ



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje kısmından sonuçlandığı zamana kadar tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterildiği gibi olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/04/2021)

**Anıl TOR**





## ÖNSÖZ

Günümüzde, çalışan bireyler yaşamının büyük bir bölümünü iş hayatında geçirmektedirler. Çalışan bireyler iş yaşamında üstlerinin yöneticilik tarzına göre şekil almaktadırlar. Hastane yöneticilerinin iş hayatında yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının iş tatminine ve örgütsel bağlılık düzeylerine nasıl bir etkide bulunduğunu saptamak için, özellikle de yöneticilere ve çalışanlara pek çok fayda sağlayacağını düşündüğüm bu çalışmamda benden tüm desteklerini, tecrübesini esirgemeyen ve tüm öğrencilerine insan sevgisinin önemini vurgulayan başta yüksek lisans tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, sevgili annem Nezahat TOR, babam Muzaffer TOR, ağabeyim Özgür TOR'a, arkadaşlarıma, çalışmakta olduğum Komesis Medikal'e, anketlerin uygulanmasına izin veren İl Sağlık Müdürlüğü'ne, anketimi dolduran hastane çalışanlarına ve araştırmamda faydalandığım kaynaklarda ismi geçen tüm kişi ve kurumlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca pandemi sürecinde kıymetli vaktini ayırıp benden manevi desteğini ve tecrübesini esirgemeyen Prof. Dr. Ayten SARAÇOĞLU, Prof. Dr. Ülgen Zeki OK ve Yrd. Doç. Dr. Ceren KÖKSAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Nisan 2021**

**Anıl TOR**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xxi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. HASTANE VE HASTA YÖNETİMİ KAVRAMLARI, TANIMI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. Hastane Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2. Hastanenin Önemi .....	4
2.3. Hastane Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	6
2.4. Hastane Yönetiminin Önemi .....	7
<b>3. YÖNETİM, YÖNETİCİ, KAVRAMI, TANIMI VE YÖNETİCİ TARZLARI</b> .....	<b>9</b>
3.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı .....	9
3.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı .....	11
3.3. Yönetici Tarzları.....	13
3.3.1. İnsana önem veren yönetici tarzı .....	13
3.3.2. İşe önem veren yönetici tarzı .....	14
3.3.3. Demokratik yönetici tarzı .....	15
3.3.4. Otoriter yönetici tarzı.....	16
3.3.5. Serbest bırakıcı yönetici tarzı .....	18
3.3.6. Karizmatik yönetici tarzı .....	19
3.3.7. Dönüştürücü yönetici tarzı.....	20
3.3.8. Etkileşimci yönetici tarzı .....	22
3.3.9. Vizyoner yönetici tarzı .....	23
<b>4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ</b> .....	<b>25</b>
4.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı .....	25
4.2. İş Tatminin Önemi.....	27
4.2.1. Çalışanlar açısından iş tatminin önemi .....	27
4.2.2. Yöneticiler açısından iş tatminin önemi.....	28
4.2.3. İşletmeler açısından iş tatmininin önemi .....	28
4.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	29
4.3.1. İş Tatmini ve verimlilik.....	29
4.3.2. İş Tatmini ve performans .....	31

4.3.3. İş Tatmini ve motivasyon.....	32
4.3.4. İş Tatmini ve tükenmişlik .....	33
4.4. İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri .....	34
4.4.1. İş Tatminine geleneksel yaklaşım biçimi.....	35
4.4.2. İş Tatmini ve davranışsal yaklaşım biçimi.....	36
4.4.3. İş Tatminine insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi .....	36
4.5. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler .....	37
4.5.1. İş tatminini etkileyen kişisel faktörler.....	37
4.5.1.1. Yaş.....	37
4.5.1.2. Cinsiyet.....	38
4.5.1.3. Medeni durum .....	39
4.5.1.4. Bireysel özellikler.....	39
4.5.1.5. Hizmet süresi.....	40
4.5.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler .....	40
4.5.2.1. Ücret .....	41
4.5.2.2. Terfi .....	41
4.5.2.3. Çalışma şartları.....	42
4.5.2.4. İş ve iş özellikleri .....	43
4.5.2.5. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler .....	44
4.5.2.6. Yönetim biçimi.....	45
4.5.2.7. Karar verme ve kararlara katılım.....	46
4.5.2.8. İletişim tarzı.....	47
4.5.2.9. Mevki ve makam .....	48
4.5.2.10. Denetim biçimi .....	48
4.5.2.11. Örgüt kültürü .....	49
4.5.2.12. Örgütün yapısı ve özellikleri .....	50
4.6. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Motivasyon Kuramları.....	52
4.6.1. İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları .....	52
4.6.1.1. Bekleyiş kuramları .....	53
4.6.2. Kapsam kuramları .....	60
4.6.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	60
4.6.2.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı .....	62
4.6.2.3. McClland'ın başarıma ihtiyacı kuramı .....	63
4.6.2.4. Alderfer'in V.İ.G kuramı.....	64
<b>5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE</b>	
<b>BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI VE</b>	
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>67</b>
5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	67
5.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	70
5.2.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi .....	71
5.2.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi .....	72
5.2.3. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi .....	73
5.3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı .....	74
5.4. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları .....	76
5.4.1. Uyum boyutu.....	76
5.4.2. Özdeşleşme boyutu .....	77
5.4.3. İçselleştirme boyutu .....	77
5.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler .....	78
5.5.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler.....	78
5.5.1.1. Yaş.....	78

5.5.1.2. Cinsiyet .....	79
5.5.1.3. Medeni durum .....	80
5.5.1.4. Hizmet süresi.....	82
5.5.1.5. Eğitim düzeyi .....	82
5.5.1.6. Ücret.....	83
5.5.1.7. Algılanan yeterlilik.....	84
5.5.2. Yapılan işle ilgili faktörler .....	85
5.5.2.1. İşin içeriği.....	85
5.5.2.2. Beceri çeşitliliği .....	86
5.5.2.3. Özerklik.....	87
5.5.3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler.....	87
5.5.3.1. Rol belirsizliği.....	88
5.5.3.2. Rol çatışması .....	88
5.5.4. Örgütsel faktörler .....	89
5.5.4.1. Örgütsel denetim .....	89
5.5.4.2. Örgütsel yükselme imkânları .....	90
5.5.4.3. Örgütsel iletişim biçimi .....	90
5.5.4.4. Örgütsel güven .....	91
5.5.4.5. Örgütsel yapı .....	92
5.5.4.6. Yönetim tarzı.....	93
5.6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler .....	94
5.6.1. Sağlıklı iletişim .....	95
5.6.2. Vizyon.....	96
5.6.3. Takım çalışması .....	97
5.6.4. Mücadele.....	98
5.6.5. Yapılan işin karşılığını almak .....	98
5.6.6. Denetim.....	99
5.6.7. Değer verme.....	99
5.6.8. Teknoloji .....	101
5.6.9. Geliştirme.....	101
5.6.10. Örgüt kültürü.....	102
5.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar .....	103
5.7.1. Etzioni' nin örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	107
5.7.1.1. Ahlaki açıdan yakınlaşma .....	107
5.7.1.2. Çıkara dayalı yaklaşım.....	108
5.7.1.3. Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım.....	108
5.7.2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	108
5.7.2.1. Duygusal bağlılık .....	109
5.7.2.2. Örgütte kalmaya devam etme isteği.....	110
5.7.2.3. Normatif bağlılık .....	111
5.7.3. O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	113
5.7.3.1. Uyum / itaat.....	113
5.7.3.2. Özdeşleşme .....	114
5.7.3.3. Benimseme .....	115
5.7.4. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	115
5.7.4.1. Devamlılık bağlılığı.....	116
5.7.4.2. Kenetlenme bağlılığı.....	117
5.7.4.3. Kontrol bağlılığı .....	117
5.7.5. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	118
5.7.6. Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	119

5.7.7. Penley ve Gould' un örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	120
5.7.7.1. Ahlaki bağlılık .....	121
5.7.7.2. Çıkarıcı bağlılık .....	121
5.7.7.3. Yabancılaştırıcı bağlılık.....	122
<b>6. HASTANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>123</b>
6.1. Araştırmanın Amacı .....	123
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	123
6.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	126
6.4. Veri Toplama Yöntemi.....	126
6.5. Veri Toplama Araçları.....	126
6.5.1. Kişisel bilgi formu .....	126
6.5.2. Çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeği.....	126
6.5.3. İş tatmini ölçeği .....	127
6.5.4. Örgütsel bağlılık ölçeği .....	127
6.6. Verilerin Analizi .....	127
6.7. Araştırma Bulguları .....	129
6.7.1. İç Tutarlılık analizi .....	129
6.7.2. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici analizler....	130
6.7.3. Ölçeklere ilişkin betimleyici analizler.....	134
6.7.4. Fark testleri ve genel değerlendirme .....	136
6.7.4.1. Çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğine yönelik bulgular .....	136
6.7.4.2. İş tatmini ölçeğine yönelik bulgular .....	142
6.7.4.3. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik bulgular .....	152
6.8. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	157
6.9. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular.....	161
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>175</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>182</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>212</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>221</b>

## **KISALTMALAR**

<b>ERG</b>	: Existence-Relatedness-Growth
<b>GİG</b>	: Gelişme İhtiyacı Gücü
<b>H</b>	: Hipotez
<b>One-way ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor, Varyans Artış Faktörü
<b>VİG</b>	: Varolma-İlişki Kurma-Gelişme





## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 6.1:</b> Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	128
<b>Tablo 6.2:</b> Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	129
<b>Tablo 6.3:</b> Çalışanların Yaş Durumu Dağılımı .....	131
<b>Tablo 6.4:</b> Çalışanların Cinsiyet Durumu Dağılımı .....	131
<b>Tablo 6.5:</b> Çalışanların Medeni Durumu Dağılımı .....	131
<b>Tablo 6.6:</b> Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	132
<b>Tablo 6.7:</b> Çalışanların Statü Durumu Dağılımı .....	132
<b>Tablo 6.8:</b> Çalışanların Çalışma Süresi Dağılımı.....	133
<b>Tablo 6.9:</b> Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı .....	133
<b>Tablo 6.10:</b> Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları .....	135
<b>Tablo 6.11:</b> Yaşına Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	137
<b>Tablo 6.12:</b> Cinsiyete Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	137
<b>Tablo 6.13:</b> Medeni Durumuna Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	138
<b>Tablo 6.14:</b> Eğitimine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	139
<b>Tablo 6.15:</b> Statüsüne Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	139
<b>Tablo 6.16:</b> Çalışma Süresine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	140
<b>Tablo 6.17:</b> Gelirine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	141
<b>Tablo 6.18:</b> Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi .....	142
<b>Tablo 6.19:</b> Yaşına Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	142
<b>Tablo 6.20:</b> Cinsiyete Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	144
<b>Tablo 6.21:</b> Medeni Durumuna Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	145
<b>Tablo 6.22:</b> Eğitimine Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	146
<b>Tablo 6.23:</b> Statüsüne Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	147
<b>Tablo 6.24:</b> Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	149
<b>Tablo 6.25:</b> Gelirine Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	150

<b>Tablo 6.26:</b> Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi .....	151
<b>Tablo 6.27:</b> Yaşına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	152
<b>Tablo 6.28:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	153
<b>Tablo 6.29:</b> Medeni Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	153
<b>Tablo 6.30:</b> Eğitimine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	154
<b>Tablo 6.31:</b> Statüsüne Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	155
<b>Tablo 6.32:</b> Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	155
<b>Tablo 6.33:</b> Gelirine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu .....	156
<b>Tablo 6.34:</b> Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi .....	157
<b>Tablo 6.35:</b> Pearson Korelasyon Analizi .....	158
<b>Tablo 6.36:</b> Liderlik Tarzının, İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	162
<b>Tablo 6.37:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Ücret Üzerindeki Etkisi .....	163
<b>Tablo 6.38:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Yükselme Üzerindeki Etkisi .....	164
<b>Tablo 6.39:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin, Yöneticiler Üzerindeki Etkisi .....	165
<b>Tablo 6.40:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Ek İmkânlar Üzerindeki Etkisi .....	166
<b>Tablo 6.41:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin, Olası Ödüller Üzerindeki Etkisi .....	166
<b>Tablo 6.42:</b> Etkileşimci Liderliğin, Çalışma Koşulları Üzerindeki Etkisi .....	167
<b>Tablo 6.43:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin, İşin Yapısı Üzerindeki Etkisi .....	168
<b>Tablo 6.44:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin, İletişim Üzerindeki Etkisi .....	169
<b>Tablo 6.45:</b> Liderlik Tarzının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	170
<b>Tablo 6.46:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	171
<b>Tablo 6.47:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi .....	172
<b>Tablo 6.48:</b> Dönüşümcü Liderliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	173
<b>Tablo 6.49:</b> Hipotez Sonuçları .....	177

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

<b>Şekil 4.1:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	61
<b>Şekil 4.2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması .....	65
<b>Şekil 5.1:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	104
<b>Şekil 5.2:</b> Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	104
<b>Şekil 5.3:</b> Davranışsal Açıdan İşletmeye Bağlılık .....	105
<b>Şekil 5.4:</b> Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	106
<b>Şekil 5.5:</b> Örgütsel Bağlılık Modelinin Üç Bileşeni .....	112
<b>Şekil 6.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	129
<b>Şekil 6.2:</b> Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı .....	131
<b>Şekil 6.3:</b> Çalışanların Statü Durumu Dağılımı .....	131
<b>Şekil 6.4:</b> Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı .....	131



**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK TARZLARININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE  
ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

İnsan sağlığı toplumlar tarafından önem verilen bir olgudur. Bu nedenle hastaneler hem insan yaşamının önemli bir parçası hem de toplumlar tarafında ihtiyaç duyulan bir kurum haline gelmiştir. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde verilebilmesi için çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmada hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilmiş olan alan çalışmasında İstanbul'da hizmet veren hastane çalışanları üzerinde anket uygulanmış ve araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul'daki hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini evren içerisinden basit tesadüfi yöntemle seçilen, İstanbul'da ikamet eden 304 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri; liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi, liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Yönetici, Yöneticilik Tarzları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.*



**THE EFFECT OF THE MANAGEMENT STYLES OF HOSPITAL  
MANAGEMENT ON EMPLOYEES 'JOB SATISFACTION AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS: A RESEARCH ON THIS**

**ABSTRACT**

Human health is a phenomenon that is given importance by societies. For this reason, hospitals have become both an important part of human life and an institution needed by societies. Therefore, various researches are carried out in order to provide the best health services. In this study, the effect of management styles of hospital managers on job satisfaction and organizational commitment of employees was examined.

In the field study carried out for this purpose, a questionnaire was applied on the hospital staff serving in Istanbul and the necessary data for the research were collected. The universe of the research consists of hospital workers in Istanbul. The sample of the study consists of 304 hospital workers residing in Istanbul and selected by simple random method from the universe. Personal Information Form, Multi-Factor Leadership Scale, Job Satisfaction Scale and Organizational Commitment Scale were used as data collection tools in the study. The variables of the research; Leadership styles consist of transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, wage, promotion, managers, additional opportunities, possible rewards, working conditions, colleagues, job structure, communication, organizational commitment, emotional commitment, attendance commitment and normative commitment. The relationships between the research variables were examined by Pearson Correlation Test, and the effect of leadership behavior on job satisfaction and organizational commitment was analyzed using multiple linear regression analysis.

In line with the findings obtained as a result of the analysis of the data, it was concluded that the perception of management styles had a statistically positive effect on employees' job satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** *Manager, Management Styles, Job Satisfaction, Organizational Commitment.*





## 1. GİRİŞ

İnsanlar yaşamı boyunca çalışmasına engel bir durum olmadığı takdirde hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirirler. İnsanlar, yaşamları süresince öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamak, sonrasında ekonomik refaha ulaşım konforlu bir hayat sürdürebilmek için emek verir, çalışır ve çabalarlar. Ancak, bu şartları oluşturabilmek için en önemli unsur sağlıktır. Birey sağlığını kaybettiğinde, gerekli insan gücünün niteliklerini karşılayamadığında bunları oluşturması çok zordur. Hayatının çeşitli dönemlerinde kronik bir rahatsızlığı olmasa dahi, hava değişiminden bile etkilenerek hasta olabilir ve eski sağlığına kavuşmak için hastanelere başvurarak tedavi hizmeti aldığını söylemek mümkündür.

Çağımızda, bilgi ekonomisinin yaygınlaşmasıyla birlikte bireyler her alanda ufak çaplı da olsa kendini sürekli geliştirir ve bilinçlenir. Her toplumda insan sağlığının önemi her geçen yıl daha da artmaktadır. Hastane bireyin yaşamında olmazsa olmaz kurumlardan birisidir ve toplumlarda ihtiyaç haline gelmiştir.

Hastane oluşumları geçmişten günümüze kadar geçirdiği evrimde sağlık ve hastalık olgularının defalarca değiştiği ve tıpta sürekli ilerlemeler olduğu gözlenmektedir. Her işletmede olduğu gibi, hastanelerin de faaliyete başlamasından faaliyeti sonlanmasına kadar geçen süreçte karşımıza ilk çıkan unsur insandır. Dolayısıyla işletmelerin tüm faaliyetleri içerisinde yer alan temel unsur insandır. Her işletmenin temelini işletme sahibi oluşturur. İşletme kurulduktan sonra kaynakları yerinde ve zamanında kullanan, çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan insanlara ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu kişi yöneticidir. Yöneticiyi; örgüt ve çalışan ihtiyacını karşılayan, örgütün başarıya ulaşabilmesi için gerekli koşulların ortamını hazırlayarak çalışanlarına sorumluluk veren, onları hedefe yönlendirmeyi sağlayan kişi olarak ifade edebiliriz.

Hastane yönetimi; hastane çalışan kadrosunun, hasta ve hasta yakınlarının arz ve taleplerine hizmetler sunarak karşılık veren ve tüm bu süreci sağlıklı bir çevre

koşullarını sağlayarak optimum düzeyde yürütülmesini mümkün kılan organizasyon yapısıdır. Sektörde rekabetin artması ile birlikte hastane yönetimi daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, hastanelerin etkinliğinin, verimliliğinin ve kalitesinin yükseltilmesinde en büyük role sahip hastane yönetimidir. Son zamanlarda hastanelerin organizasyon yapılarında değişimler yaşanmaktadır. Sektörün karmaşık yapıya sahip olması, mali ve idari hizmet için alınan kararları da karışık bir hale getirmektedir. Bu karmaşık yapının oluşmasıyla birlikte doktorların ve yöneticilerin bilgi birikiminin olduğu, uzman olduğu konuların kararını vermede etkin bir rol oynamasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan, hayatına entegre olan kuşaklar (X, Y ve Z) değiştikçe yöneticilerin de stratejileri, davranışları, bakış açıları, koçluk yöntemleri, yönettikleri profile göre değişiklik göstermek zorunda kalmıştır.

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü çalışma hakkında ön bilgilerin yer aldığı giriş bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde hastane kavramı, tanımı ve önemi, hastane yönetimi kavramı ve tanımı konularına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde “yönetim, yönetici, kavramı, tanımı ve yönetici tarzları” başlığı altında yönetim kavramı ve tanımı, yönetici kavramı ve tanımı ve yönetici tarzları konuları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde “iş tatmini kavramı, tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve iş tatminine tarihsel süreçte yaklaşım biçimleri” başlığı altında iş tatmini kavramı ve tanımı, iş tatmini kavramının önemi, iş tatmininin benzer kavramlarla ilişkisi, iş tatminine tarihsel süreçte yaklaşım biçimleri, iş tatminini etkileyen temel faktörler ve iş tatmini konusunda ileri sürülen motivasyon kuramları anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde “örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, önemi, mesleğe bağlılık kavramı ile arasındaki farklar, örgütsel bağlılığın temel boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığı yükselten faktörler ve örgütsel bağlılık ile ilgili öne sürülen yaklaşımlar ele alınmıştır. Çalışmanın son kısmında ise yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile İstanbul’daki hastanelerde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

## **2. HASTANE VE HASTA YÖNETİMİ KAVRAMLARI, TANIMI VE ÖNEMİ**

### **2.1. Hastane Kavramı ve Tanımı**

İnsanoğlu, yaşamı süresince öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamak, sonrasında ekonomik refaha ulaşip konforlu bir hayat sürdürebilmek için emek verir, çalışır, çabalar. Fakat bu şartları oluşturabilmek için en önemli unsur sağlıktır. Birey sağlığını kaybettiğinde gerekli insan gücünün niteliklerini karşılayamadığında bunları oluşturması çok zordur. Hayatının çeşitli dönemlerinde kronik bir rahatsızlığı olmasa dahi hava değişiminden bile etkilenecek hasta olabilir ve eski sağlığına kavuşmak için hastanelere başvurarak tedavi hizmeti aldığını söylemek mümkündür.

Tarihte sağlık hizmetlerinin, insanoğlunun doğuşuyla beraber meydana geldiğini söylemek mümkündür (Erbaş, 2013:4). Tıp, ilk çağla birlikte sanayi inkılabı gerçekleşene kadar, insanların dine bakış açısına göre şekil almış ve din ile birlikte değerlendirilmiştir (Ergenoğlu ve Aytuğ, 2007: 46). Tıp olgusu ve tarihi ile ilgili geçmişteki kayıtlar incelendiğinde ilk olarak Sümerler’ de gözlemlenmiştir. Antik Mısır, Yunan, Hitit uygarlıklarında da tıbbi bulgulara rastlamak mümkündür. Rahatsızlanan ve kalacak yeri olmayan bireyler için inşa edilmiş olan yerler basit çaplı da olsa hastanelerin tabanını ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemde dini ritüellerin yönetilmesi işlerini vazife edinmiş, bu konuda bilgili aynı zamanda doktor olan kişiler tıbbi bakım hizmetini görev olarak üzerine almışlardır (Danacı, 2010: 17). O dönem için din ve tıpın birbiriyle ilintili olduğunu, özellikle tıpın dini inanca göre şekillendiğini söylemek mümkündür.

Hastanelerin ilk olarak hangi medeniyette, hangi tarihte, inşa edildiği ile ilgili kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır. M.Ö. 1134 yılları içinde Antik Yunan’da bir ibadethanede hastaların iyileştirildiği rastlanmıştır. Hasta bakım hizmeti veren ibadethaneler ilerleyen yıllarda tüm Antik Yunan’da ve Roma’da yaygın hale geldiği gözlemlenmiştir. O tarihlerde Çin’ de, Antik Mısır’da birden çok hastane yapılmış olduğu ve Antik Mısır’da hastanelere, Kopth adı verildiği gözlemlenmiştir (Seçim,

1991: 10). Hastane oluşumunun geçmişten günümüze ulaşmasını sağlayan ve hastanelerin yapı taşını oluşturmuş olan ibadethanelerin büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz.

Türklerin 1206 senesinde ilk olarak inşa ettiği sağlık kuruluşu, Kayseri ilinde bulunan Gevher Nesibe Şifahiyesi Kayseri Darüşşifası' dır. Aynı çağda Selçuklular tarafından, birçok kentte hastaneler kurulmuştur. Sonrasında Osmanlı tarihinde ise bölgelere göre farklılık göstermekle birlikte hekimbaşılar ve Darüşşifa olarak anılan hastaneler dikkati çekmektedir. Günümüzdeki Sağlık Bakanlığı ile o dönemdeki hekimbaşı düzeni aynı niteliktedir (Hayran ve Sur, 1998:220). Burdan yola çıkarak hastanelerin bir ihtiyaç olduğu ve birbirini takip eden yıllarda medeniyetlerde yayıldığını ve sayısının arttığını söylemek mümkündür.

Günümüzde hastane kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Hastane, hastalanan, yaralanan, hastalandığını düşünen veya sağlık kontrollerini yaptırmak isteyenlerin ilgili uzmanlar tarafından ayakta ya da yatarak gözlem altına alınarak, muayene, teşhis, tedavi eden aralıksız hizmet veren kurumlardır (Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 2007:1)
- Hastane, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte mevcutta var olan tedavi hizmetlerini revize eden, çağımızın gelişmiş dinamik yapıya sahip bununla birlikte karmaşık yapısı olan organizasyonlardandır (Gemlik, 2018:1)
- Hastane, sağlığın tanımı çerçevesindeki hizmetleri meydana getiren, aralıksız hizmet veren, yapısal, teknolojik ve çevresel koşullarından dolayı en yüksek ihtisasa ve en karmaşık yapıya sahip işletmelerdir (Aslan, 2004:600).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak hastane, toplumun bir parçası olan bireyin, sağlık refahına ulaşabilmesi ve sonrasında bu refahı koruyabilmesi için, ilgili uzmanlar tarafından kesintisiz hizmet veren yüksek donanıma sahip kurumlardır.

## **2.2. Hastanenin Önemi**

Çağımızda, bilgi ekonomisinin yaygınlaşmasıyla birlikte bireyler her alanda ufak çaplı da olsa kendini sürekli geliştirir ve bilinçlenir. Her toplumda insan sağlığının

önemi her geçen yıl daha da artmaktadır. Hastane bireyin yaşamında olmazsa olmaz kurumlardan birisidir ve toplumlarda ihtiyaç haline gelmiştir.

Hastane oluşumları geçmişten günümüze kadar geçirdiği evrimde sağlık ve hastalık olgularının defalarca değiştiği ve tıpta sürekli ilerlemeler olduğu gözlenmektedir. Sağlık oluşumları süresi boyunca sosyal, politik, teknolojik, çevresel ve ekonomik faktörlerle, tıpta yapılan araştırmalar ve gelişmelerle şekil almıştır (Ergenoğlu ve Aytuğ, 2007: 46). Günümüzde de bunu söylemek mümkündür. Hastanelerin gelişmişliğiyle ilgili bir doyum noktası olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü, global dünyada sağlıkla ilintili sürekli yenilikler ortaya çıkmaktadır ve hastaneler kendilerini sürekli yenilerler. Bu da çalışan kadrosunun dünyayı takip ederek, yeniliğe açık olarak sürekli kendisini geliştirerek, alanlarında uzmanlaşmış kişilerin personele eğitim vermesiyle ve de mali kaynaklarını iyi yöneterek yeni nesil çok faktörlü tıbbi cihazlarını, sarf malzemesini bünyesine tedarik ederek sağlarlar.

Toplumun bir parçası olan bireyin yaşamı boyunca bazı dönemler sağlıklı bazı dönem ise hastalıklı bir şekilde hayatı devam eder. Bireyler sağlığına özen gösterebilir, hassas davranabilir fakat bazen ne kadar özen de gösterse hasta olabilir. Gerek dünya nüfusundaki artış gerekse bu nüfus içerisindeki yaşlı hasta popülasyonunun artışı, günümüz çalışma koşullarının yarattığı stres, beslenme şeklimiz ve yaşam tarzımız hastanelerin bireyin yaşam döngüsü boyunca ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamıştır.

Hastanelerin önemini, işlevlerinden yola çıkarak söylemek mümkündür. Hastanelerin yapı taşı olan dört temel işlevi vardır. Bu işlevleri kısaca şöyle açıklayabiliriz (Kavuncubaşı, 2012: 118; Seçim, 1991: 9-18):

- **Tedavi Hizmetleri:** Hastane olgusunun ilk ortaya çıktığından bugüne en temel işlevi tedavi hizmetleridir. Hastaneler, sağlık problemi yaşayan ya da geçirdiği bir kaza sonucu yaralanan bireylere tedavi hizmetleri sağlar.
- **Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri:** Hastaneler tedavi hizmetleri vermesiyle birlikte, bireylere koruyucu sağlık hizmetleri de sağlamaktadırlar. Bireylerin sağlığını tehdit edici, sağlığını kaybetmesine yol açan bağımlılık yapan kötü alışkanlıklarına karşı mücadelede ve bu alışkanlıklarından kurtulması için gerekli desteği vermede büyük bir öneme sahiptir.

- **Eğitim:** Hastaneler tedavi, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri vermesinin yanında birer eğitim kuruluşlarıdır. Hastalara, hasta ailelerine, çalışanlarına, hekimlere, doktor adaylarına, hemşirelere, sağlık personeline, idari kadrosuna eğitim vermektedirler. Byylelikle eğitim verilen bireyler oluşabilecek risk faktörü taşıyan herhangi bir unsurla mücadelesi kolaylaşacaktır.
- **Ar-Ge Faaliyetleri:** Hastanelerin bir başka işlevi de, araştırma ve geliştirme faaliyetidir. Araştırma ve geliştirme faaliyeti, tıbbi ve idari araştırma faaliyeti olarak ikiye ayrılmaktadır. Tıbbi araştırma, bilime katkı sağlamak ve insanların verimli bir şekilde tedavi görmesi için hasta ya da deney için kullanılan hayvanlar üzerinde yapılan araştırmadır. İdari araştırma ise, hastanenin işleyişi ve yönetimi ile ilgili problemlerin, sıkıntılarının tespit edilip bu sorunun ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan araştırmadır. Tıbbi araştırma, bulaşıcı hastalıklarla mücadele, ortaya çıkan bir virüsün nasıl bir virüs olduğunun, hangi sebeplerden kaynaklandığının, o virüsle mücadelede geliştirilen bir ilacın ve yöntemin olup olmadığının tespitinde ve tedavisi bulunamayan hastalıklara are aramada önemli bir öneme sahiptir. İdari araştırma, hastanenin daha çok yönetsel sorunlarının tespitinde ve zmlenmesinde, risk taşıyan unsurları nden tespit edip bununla ilgili mücadelede etkin bir rol oynar. Byylelikle küçük bir risk unsurunun tespit edilmesi ileride ortaya çıkabilecek büyük risk taşıyan problemlerin önüne geçmesine, kriz ortamının doğmamasına olanak sağlar.

### **2.3. Hastane Yönetimi Kavramı ve Tanımı**

Toplumlarda bireyler doğumundan ölümüne kadar olan süreçte bir yönetim sürecinden geçer. Dünyaya geldiğinde belirli bir yaşa kadar aile yönetimi sürecinden geçer. Okul eğitimi almaya başladığında ğretmenlerinin yönetim süreciyle devam eder. Sonrasında ilk işe atıldığında da çalıştığı kurumunun ve st yöneticilerinin yönetim süreciyle devam eder. Bununla birlikte yönetim sürecinden sadece bireyler geçmez, örgüt, organizasyon, işletmeler için de yönetim olmazsa olmaz kavramlardan birisidir.

Hastane yönetimi kavramından bahsedebilmemiz için öncelikle yönetimin tanımını bilmemiz gerekmektedir. Yönetim, bireyleri, finansal kaynakları, donanımı, üretimi oluşturacak malzemeleri, gerekli bilgi birikimini ve süreci birbiriyle uyumlu, aktif ve verimli kullanabilecek karar alıp verme ve yöneltme sürecidir (Eren, 2011: 4). Hastane yönetimi kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.:

- Hastane yönetimi, sağlıklı bir yaşamın zemini hazırlayarak hareket eden, toplumu oluşturan insanların talebine cevap veren ve bu sürecin en verimli şekilde yürütülmesine olanak sağlayan organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Bulut ve İşman, 2004:278-279).
- Hastane yönetimi, tıbbi hizmet ve sağlıklı ortam koşullarının insanlara, kurum ve kuruluşlara birtakım hizmetleri sunarak karşılanmasını mümkün kılan zaman ve kaynağın sistematik bir şekilde kontrolü olarak tanımlanır (Gemlik, 2018:1-2).
- Hastane yönetimi, genel yönetimin bir süreci, yönetimin fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yönlendirme, kontrol), finansal koordinasyonu yürütme organlarını ifade etmektedir (Dinçer, 2019: 10).
- Hastane yönetimi, kurumda var olan hizmetlerden ve çalışmalardan hastane idaresine karşı sorumlu bir kontrol mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı, 2012: 180).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak hastane yönetimi, hastane çalışan kadrosunun, hasta ve hasta yakınlarının arz ve taleplerine hizmetler sunarak karşılık veren ve tüm bu süreci sağlıklı bir çevre koşullarını sağlayarak optimum düzeyde yürütülmesini mümkün kılan organizasyon yapısıdır diyebiliriz.

#### **2.4. Hastane Yönetiminin Önemi**

Günümüzde, sağlık için ayrılan bütçenin artması ve ayrılan bütçenin büyük bir bölümünün hastanelerde harcandığını söylemek mümkündür. Hastaneler her geçen gün gelişerek büyümektedirler. Bunun sonucunda karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır. Sağlık sigortalarının yaygınlaşması ile birlikte, kurum ve kuruluşların, bireylerin hastanelerden beklentisi artmaktadır.

Sektörde rekabetin artması ile birlikte hastane yönetimi daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Hastanelerin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini yükseltmesinde en büyük role sahip hastane yönetimidir. Son zamanlarda hastanelerin organizasyon yapılarında değişimler yaşanmaktadır. Sektörün karmaşık yapıya sahip olması, mali ve idari hizmet için alınan kararları da karışık bir hale getiriyor. Bu karmaşık yapının olmasıyla birlikte doktorların ve yöneticilerin bilgi birikiminin olduğu, uzman olduğu konuların kararını vermede etkin bir rol oynamasına olanak sağlamaktadır. Bunların yanında hastane yönetimi hastane ortaklarının arzularını karşılamaya olanak sağlar (Gemlik, 2018:4). Sağlık sektöründe tekel bir piyasa olmadığından, hastane yönetiminin, artan rekabetten dolayı sürekli gelişime açık olmalı ve katma değeri yüksek hizmet üretmesini olanaklı kılan koşulları sağlamalıdır. Gelişime açık olmadığı takdirde, rekabette olduğu hastanelerden geri kalacağını ve hastaların farklı hastaneleri tercih edeceği aşikârdır.

Sağlık alanında kullanılan medikal cihaz ve ilaç teknolojilerinin gelişmesiyle ortalama insan ömründe belirgin bir artış gözlemlenmiş ancak buna paralel olarak kronik hastalıklarda yaşam tarzına bağlı obezite gibi rahatsızlıklarda ruhsal hastalıklarda artışın önüne geçilememiştir. Bunu günümüz dünyasında hastanelerin öneminin artmasına tanı ve tedavi hizmetlerinin daha kaliteli verilmesi yarışına girilmesine sebep olmuştur. Bunun sonucu olarak hastane yönetimi adeta hastanenin marketing departmanının veri sağlayıcısı konumuna gelmiştir. Yani hastane yönetiminin etkili bir şekilde yapılabilmesi verilen hizmetin farklılaştırılabilmesi ve kalite düzeyinin üst seviyeye çekilmesi hastane hizmetlerinin satışını pozitif etkilemektedir.



### **3. YÖNETİM, YÖNETİCİ, KAVRAMI, TANIMI VE YÖNETİCİ TARZLARI**

#### **3.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı**

Toplumlar eski çağdan bugüne gelene kadar sürekli evrim geçirmiştir. İlk çağlarda insanlar yaşamını devam ettirmeye odaklanmıştır. Sonrasında beyin güçlerini kullanarak keşifler yapmışlardır. Buluşlarıyla birlikte artık sadece amaçları hayatını devam ettirmek değil, sürekli gelişim odaklı olup yenilik arayışına girmişlerdir. Bu süreçte de elindeki kaynakları iyi yöneterek sonuçlara ulaşmışlardır.

Yönetim kavramı, insanın var oluşuyla birlikte ortaya çıkmıştır (Güney, 2017: 6). Sosyal oluşumla beraber meydana gelen yönetim faaliyetleri, insanlar arası iş birliği ve uyum sağlanarak belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilir (Ataman, 2002: 10). Yönetim, global bir süreç, insanlık tarihi kadar köklü bir sanat ve sürekli gelişen bir ilim olarak ifade edilmektedir (Baransel, 1993: 25; Gökçe ve Şahin, 2003:135). Yönetimin en önemli özelliği, farklı bilim dallarının geliştirmiş olduğu bilgilerin ve çözümlenmeli metotların bir araya getirilerek pratiğe dönüştürülmesidir (Mucuk, 2008: 128). İnsanların belirledikleri ortak amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği içinde hareket etmeleri gerekir. Bu iş birliği içerisinde yöneten ve yönetilenler olarak hedefe yürürler (Şimşek ve Çelik, 2016:3). Yönetim insanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim olgusu insanların hem günlük yaşamlarında hem de iş yaşamlarında yer alır. Çünkü insanlar yaşamı boyunca yönetim süreci içerisinde yer alır. Bu süreç aileyle başlar, sonrasında eğitim ve iş yaşantısıyla birlikte ömrünün sonuna kadar devam eder. Yönetim sadece insanları yönetmek değil, bir işin, bir kaynağın verimli bir şekilde planlanmasına olanak sağlayan bir süreçtir.

Yönetim ilk kez bir bilim olarak, klasikler olarak adlandırılan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmıştır. Fayol ve Taylor 1890' ların sonuna doğru yönetim bilimi ile ilgili birtakım söyleşilerde bulunmuşlardır. 1900'lerin başında ise isimlerini tüm ülkelere duyuran yayınlar yapmışlardır. 20.yy'ın ilk yıllarında klasik görüşe sahip

düşünürlerin yapmış oldukları yayınların, Fayol ve Taylor'un yapmış olduğu çalışmalara benzer nitelikte olduğunu söylemek mümkündür (Bakkalbaşı, 2017:431-432). Taylor'un yönetim anlayışında kişisel yöntemler değil kurumu ilgilendiren yenilikçi davranışların yer aldığını söylemek mümkündür (Öztekin, 96: 184).

Yönetim kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim, planlanan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken tüm işleri kapsayan bir süreçtir (Onal, 2000: 10).
- Yönetim, hedefe yönelerek insanlarla iş birliği içinde olmaktır (Ertürk, 2006: 98)
- Yönetim, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için üretimle ilgili tüm unsurları etkili bir şekilde kullanma faaliyetidir (Güney, 2015a:26).
- Yönetim, üretim faktörlerinin örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir faaliyettir. (Rachman vd., 1993: 154).
- Yönetim, başta insanlar olmak üzere üretim için gerekli kaynakları bir araya getirerek, örgütün etkinliğini sağlayarak amaca yönelme faaliyetidir (Güçlü, 2003: 63).
- Yönetim, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların ve diğer kaynakların (doğal kaynak, finansal kaynak, teknolojik kaynak) koordine edilmesini ve yönlendirilmesini sağlayan bir süreçtir (Saxena, 2009: 1).
- Yönetim, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli insan ve maddi kaynakları kullanarak stratejik planlama içeren örgütsel süreçtir (Hissom,2009:4).
- Yönetim, çalışanların belirlenmiş olan hedefleri verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli ortamı hazırlama ve sürdürme sanatıdır (Koontz,2009: 2-3).

- Yönetim bir grup insanı gösteren, işleri idare etme sanatı veya tekniğidir. (Bagad, 2008: 7).
- Yönetim, birtakım işleri insanlar aracılığıyla etkili ve verimli şekilde tamamlama sürecidir (Corum, 2015: 4).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak yönetimi şöyle tanımlayabiliriz. Yönetim, üretim için gerekli koşulları sağlayacak unsurları bir bütün olarak ele alarak insanları yönlendirme sanatıdır.

### **3.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı**

İnsanlar yaşamı boyunca çalışmasına engel bir durum olmadığı takdirde hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirirler. İşletmelerin faaliyete başlamasından faaliyeti sonlanmasına kadar geçen süreçte karşımıza ilk çıkan unsur insandır. İşletmelerin tüm faaliyetleri içerisinde yer alan temel unsur insandır. Her işletmenin temelini işletme sahibi oluşturur. İşletme kurulduktan sonra kaynakları yerinde ve zamanında kullanan, çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan insanlara ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu kişi yöneticidir.

Yönetici bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamanın yanında yeniliğe açık olmalıdır. Sektöre bağlı olarak katma değeri yüksek ürün ya da hizmet üretimini sağlayacak koşulları yaratabilmelidir. Yönetici olaylara farklı açılardan bakarak görüneni değil görünmeyen kısımları tespit edip, yol gösterici olmalıdır. Yönetici, kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici; kâr ve zararı başkalarına ait olarak, işleri planlayan, gerçekleştiren ve sonuçlandıran, aynı zamanda kurumun bütçesine olumlu katkılar sağlayan kişidir (Eroğlu, 2011: 124).
- Yönetici; istenilen hedeflere ulaşabilmek için planlama ve bütçeleme yapan, personel alımını gerçekleştiren, işi kontrol eden ve problemleri çözen yönetim görevinin verildiği kişidir (Kotter,2001:4-5)
- Yönetici; farklı insanlarla birlikte aynı kurumun bünyesinde görev yapan ve o insanlar vasıtasıyla amaç ve hedefleri gerçekleştiren kişidir (Güney, 2015a: 27).

- Yönetici; kendisine bağlı çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçiren kimsedir (Deliveli, 2010: 47).
- Yönetici; kârı ve riski başkalarına ait olan, kurumun istek ve arzularını karşılayabilmek için üretimi sağlayacak unsurların tedarikini yapan ve bu unsurlar aracılığıyla amaca ulaşmak için çalışanları organize eden kişidir (Onal, 2000: 12).
- Yönetici; kendisine bağlı olarak görev yapan iş görenleri, belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için onları yönlendiren kişidir (Eren, 2011: 8).
- Yönetici; çalışanların çabalarını yönlendirerek, dolaylı yoldan örgütün hedeflerine katkıda bulunan kişidir (Tovmasyan,2017: 20).
- Yönetici; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaynakları etkin ve verimli bir şekilde yöneten, koordine eden kişidir (Benowitz, 2001: 3).
- Yönetici; bilginin pratiğe dönüştürülmesinden mesul olan, kâr ve zarardan etkilenmeyen kişidir (Kara, 2008: 30).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi şöyle tanımlayabiliriz. Yönetici; örgüt ve çalışan ihtiyacını karşılayan, örgütün başarıya ulaşabilmesi için gerekli koşulların ortamını hazırlayarak çalışanlarına sorumluluk veren, onları hedefe yönlendirmeyi sağlayan kişidir.

Yönetim kavramı daha önce de açıklandığı gibi görevle disiplinle yakın ilişkilidir. Aynı zamanda insanlar yönetimin bir parçasıdır. Her yönetimin başarısı bir yöneticinin başarısıdır. Bununla birlikte her yönetimin başarısızlığı da bir yöneticinin başarısızlığıdır (Drucker, 2012: 14). Bu yüzden, başarılı bir yönetimden söz edebilmek için önce yöneticinin başarılı olması gerekmektedir.

Kavram olarak yönetici ile lider arasında ilişki vardır. Lider; ekibinin işten duyduğu tatmini yükselten ve onlar üzerinde etki yaratan, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarını harekete geçiren kişidir. Bu yönden incelendiğinde, lider ve yönetici kavramının birbirinden pek farklı olmadığı düşünülebilir. Bu nedenle, çoğu işletme kaynaklarında lider ve yöneticinin aynı anlamda yorumlandığı

gözlemlenmiştir (Kutunis, 2018: 9). Hatta 1950' li yıllardan günümüze kadar bu yakın ilişki hakkında sürekli yorumlar yapılmıştır. Genellikle klasik görüşe sahip insanlar, yönetici ve lider kavramını birbirinin yerine kullanmışlardır. Ancak, lider ve yönetici kavramı arasında bazı farklılıklar vardır. Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırmak için örgütün kuralları çerçevesinde yöneten kişi olarak ifade edilirken; lider, bu ifadeye ilave olarak çalışanlarını etkileyebilen, çalışanlar üzerinde bu güce sahip kişidir (Bulut ve Bakan, 2005: 65). Netici olarak lider ve yönetici, kavram olarak birbirlerine çok benzemelerine rağmen, aralarında ince bir çizgi olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.3. Yönetici Tarzları**

İş hayatına entegre olan kuşaklar (X, Y ve Z) değiştikçe yöneticilerin de stratejileri, davranışları, bakış açıları, koçluk yöntemleri, yönettikleri profile göre değişiklik göstermek zorunda kalmıştır. Yöneticilerin yöneticilik tarzlarını şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayabiliriz.

#### **3.3.1. İnsana önem veren yönetici tarzı**

Geçmişten günümüze baktığımızda, en büyük liderlerin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurun insan sevgisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle insanları sevmek; topluma, kurum veya kuruluşlara fayda sağlayacak bireyler yetiştirmenin temelini oluşturur.

İnsana önem veren yönetici tarzı, 1930'lu yıllardaki zorlu çalışma şartlarının çalışanların psiko-sosyal yapısına uymadığından dolayı ortaya çıkmıştır (Aslan, 2013: 27). İnsana önem veren yönetici, çalışanların isteklerine bireysel olarak önem verir ve onlara arkadaşça tavır sergiler. Yöneticinin bu yaklaşımı, çalışanları motive eder ve buna paralel olarak onların performansını pozitif olarak etkiler (Çekmecelioğlu, 2014: 23). Bununla birlikte yöneticinin çalışanlarla arkadaşlık bağı kurması, yönetici-çalışan arasındaki güvenin artmasında etkili olmaktadır (Tutar, 2008: 22). İnsana önem veren yöneticiler, insan iletişimine yönelirler. Bu doğrultuda çalışanlarıyla güzel bağlantılar kurarak, ekip içi insanların birbirine saygı, sevgi, güven duymasını sağlayacak girişimlerde bulunurlar. Bu yönetim tarzı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, insanlarla iyi iletişim kuran yöneticilerin, ekip verimliliğini tatmin edici düzeye ulaştırdığı gözlemlenmiştir. Bunların yanı sıra,

örgütün sahip olduğu koşullara göre yöneticilik tarzları değişiklik gösterebilir. İşletmenin içinde bulunduğu koşullara elverişli olan yöneticilik tarzı farklı koşullarda elverişsiz hale gelebilir. Yöneticilerin tek bir yöneticilik tarzı olmayabilir ve yönetici birden fazla tarzı uygulayabilir. Örneğin, bir yönetici insana önem verirken aynı zamanda vizyoner olabilir (Akşit, 2010:111). Önemli olan örgütte hangi koşulların olduğu ve yöneticilik tarzının o koşullarla uyumudur. Örgüt koşulları ile yöneticilik tarzı uyumlu olduğu sürece örgütün başarıya doğru ilerlediğini söylemek mümkündür.

İnsana önem veren yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2017: 357-365; Koçel, 2011: 578):

- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarını motive etmeye önem verir.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına içten davranarak onlarda güven oluşturur.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına güven ve saygı duyar.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarıyla dostluk ilişkisi kurar ve onların bireysel sorunlarıyla ilgilenir.
- İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına eşit davranır.

Özetle; insana önem veren yönetici çalışanlarına insani değer ölçütleri doğrultusunda yaklaşır. Çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak planlarını, programlarını hazırlar ve uygular.

### **3.3.2. İşe önem veren yönetici tarzı**

Günümüzde işletmelerin faaliyet alanları farklılık gösterebileceği gibi benzer faaliyet alanları bulunan işletmeler de mevcuttur. Bu işletmelerin rekabete bağlı olarak piyasadaki pazarlama stratejileri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda, yönetici tarzları da işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullara paralel olarak değişebilir.

Ohio State Üniversitesi tarafından yöneticilik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, davranış üzerinde etkili olan faktörlerden birisinin işe önem verme (insiyatif, yapıyı harekete geçirici) olduğu ortaya çıkmıştır (Gün ve Aslan, 2018:218; Işık, 2014: 24).

İşe önem veren yönetici; örgüt çalışanlarının, önceden belirlenmiş olan ilke ve politikalara uygun olarak görevlerini yerine getirip getirmediğini denetleyen, buna bağlı olarak yetkisi doğrultusunda bir tavır sergileyen kişidir (Ertürk, 2006: 157). İşe önem veren yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Kırel vd., 2004: 157; Tağraf, Çalman, 2009:137):

- İşe önem veren yönetici, iş ile ilgili konulara odaklanır.
- İşe önem veren yönetici, çalışanlarının düşüncesiyle ilgilenmez.
- İşe önem veren yönetici, işin hızlı bir şekilde yapılmasına önem verir.
- İşe önem veren yönetici, kendi izleyeceği yolu net bir şekilde açıklar.
- İşe önem veren yönetici, çalışanların amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmelerinde önemli rol oynar.

Özetle; işe önem veren yönetici, iş ile ilgili tüm süreci yakından takip eder. İş dışındaki konulara odaklanmaz. İş görenlerin performansını, işin hızlı ve doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığına bakarak değerlendirir.

### **3.3.3. Demokratik yönetici tarzı**

Demokrasi, tek bir insanın görüşüne bağlı olmaksızın insanların fikir, görüş ve beyanlarını dikkate alan yönetim biçimidir. Demokratik yönetici tarzını benimseyen işveren, çalışanlarının fikir ve görüşlerini alarak ortak bir karar verir, tek bir görüşe odaklanmaz.

Demokratik yönetici tarzında yönetici, çalışanlarının üzerinde etki yaratmak için tecrübesini kullanarak karar alma ve uygulama sürecinde ekibinin aktif rol almasını sağlar (Gelmez ve Ürtürk, 2019: 55). Ekibinin fikirlerini tek tek alarak karşılıklı istişare yapan, sonrasında bu fikirleri değerlendirerek onları da karar merceğinin bir parçası olarak gören yöneticilik tarzıdır. Demokratik tarzı benimseyen yöneticinin ekibinde olan herkesin fikrini alması, zamansal açıdan olumsuz bir durum gibi gözükse de, ekip üyelerinin motivasyonunu yükseltmektedir (Güney, 2017: 358). Ek olarak, demokratik yönetici tarzında tek merkezli ve baskın yapı olmadığından, çalışanlar kendilerine güvenerek duygu ve düşüncelerini söyleyebilmektedirler (Kamer, 2018: 53). Dolayısıyla, endisinin fikirlerine önem veren bir yöneticinin

bulunduğu işletmede, çalışanların işinde daha verimli olduğunu söylemek mümkündür.

Demokratik yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Manyas, 2019: 27-28; Karaca, 2017: 18-19):

- Demokratik yönetici, insan merkezli yönetim anlayışını benimser.
- Demokratik yönetici, tüm konularda çalışanlarına güvenir.
- Demokratik yönetici, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için izleyeceği politikayı çalışanlarının fikrini alarak belirler.
- Demokratik yönetici, karar alırken çalışanlarının fikrini önemser.
- Demokratik yönetici, çalışanlarına örnek teşkil eden davranış sergiler.
- Demokratik yönetici, çalışanlarına önemli olduklarını hissettirir.
- Demokratik yönetici, işin tamamını üzerine almaz ve çalışan gibi davranır.

Özetle; demokratik yönetici, iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir. Çalışanlarına adaletli davranır ve eşit imkânlar sağlar. İşin işleyişinde çalışanlarıyla birlikte aktif rol oynar.

#### **3.3.4. Otoriter yönetici tarzı**

Otoriter rejimin egemen olduğu toplumlardan yola çıkarak otorite; emretme, yasak koyma gibi yetki ve gücün tek bir kişide bulunması olarak tanımlanmaktadır. Otorite bir gücü temsil etmektedir.

Otoriter yönetici, yönetimi ilgilendiren tüm süreçte karar veren tek kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Kendi planları doğrultusunda hareket edilmesini ister. Pozisyona ve güce önem verdiği için dolaylı olarak çalışanlarına güveni yok denecek kadar azdır. Ekibin tamamıyla tek tek iletişim kurmaz, aralarından seçmiş olduğu ekip lideri vasıtasıyla iletişimi sağlar (Akşit, 2010: 110-111). Bu yönetici tarzında yönetici, ekibiyle fikir alışverişi yapmadan, almış olduğu kararı uygulatarak hareket eder (Gelmez ve Ürtürk, 2019: 55). Bu tarz yöneticiler; amaç ve hedeflere, izlenilecek yollara, uygulama yöntemlerine karar verirken çalışanları bu sürece dâhil etmez ve onların süreçle ilgili yorum yapmaları söz konusu olamaz. Çalışanlar



sadece verilen görevleri eksiksiz tamamlamak zorundadırlar. Otoriter yönetici tarzının hem olumlu hem de olumsuz yanları vardır. Olumlu yönüne örnek verecek olursak; çalışanlar otoriter bir toplumda yaşıyor ise bu durum onların beklentilerine uygun olacaktır. Bir diğer olumlu yanı ise, tüm sorumluluk kendisinde olduğundan pek çok konuyla ilgilenmektedir ve karar alırken hızlı davranması gerektiğinden vakit kaybını minimum düzeye indirmektedir. Diğer taraftan otoriter yöneticinin olumsuz tarafı ise, yönetici sürekli kendisini düşünerek hareket eder. Çalışanlarına söz hakkı vermez ve çalışanlarının durumunu umursamaz (Eren, 2011: 524-525). Buna bağlı olarak, çalışanların iş tatmini azalır ve onlar eskisi gibi istekli çalışmazlar. Bunun sonucu olarak da, verimin düşeceğini söylemek doğru olur. Çünkü insanlar kendi fikir ve görüşleri alındığında, önemsendiğinde, kendisine güvenildiğinde işten duyduğu tatmin düzeyi artar. Bu durumun aksi söz konusu olduğunda otoriter yönetici tarzında olduğu için örgüt olumsuz etkilenecektir.

Otoriter yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2015a: 388; Aytekin, 2019: 27):

- Otoriter yönetici, tüm kararı kendisi verir.
- Otoriter yönetici, işletmenin amaç ve hedeflerini tamamen kendisi belirler.
- Otoriter yönetici, yapılacak işleri ve o işlerin nasıl yapılacağını kendisi belirler.
- Otoriter yönetici, işleri hızlıca yapar.
- Otoriter yönetici, çalışanlarına gerektiğinde mükâfatlandırıp, gerektiğinde ceza vererek sıkı çalışmalarını sağlar.
- Otoriter yönetici, çalışanlarının kendisini dinlemesini sağlar.

Özetle; otoriter yönetici, tüm iş sürecini kendisi planlar ve yönetir. Personellerin düşüncelerine önem vermez. Katı bir yönetim tarzına sahiptir. Çalışanları ile arasında duygusal bir bağın olmadığını söylemek mümkündür.

### 3.3.5. Serbest bırakıcı yönetici tarzı

Serbest bırakıcı yönetici tarzı, isminden de anlaşıldığı gibi, çalışanlarını serbest bırakmaya dayalı bir yönetim tarzıdır. Otoritenin ve baskının hiç olmadığı bir yönetici tarzı olup, çalışanlarının rahatlığını ön planda tutan bir yönetim şeklidir.

Serbest bırakıcı yönetici tarzında yönetici, iş ile ilgili sorumluluğu çalışanlarına bırakır. Kararları kendisinden çok çalışanları alır (Newstorm ve Davis, 1993:227). Yöneticiler, çalışanlarına bir iş planı vererek, sektöre bağlı olarak değişkenlik göstermekle birlikte kota veya taslağı oluşturulmuş bir işi tamamlama süresi koyarak, o iş planını gerçekleştirmeleri için serbest bırakır. Çalışanların kendisinden yardım istediği ölçüde yol gösterici ve kontrol edici olur. Bu yönetim tarzında hedeflere ulaşılmasındaki başarı faktörünün yöneticiden ziyade çalışanlardan kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür. Bu yönetim tarzının başarılı olabilmesi için, çalışanların iş tecrübesinin yüksek olması ve sorumluluk duygularının gelişmiş olması gerekmektedir (Yılmaz, 2016:296). Serbest bırakıcı yönetici tarzını kısaca şöyle ifade edebiliriz: Gücü üzerine almadan hareket eden, kendi rolüyle çalışanların rolünü neredeyse aynı tutan yönetici tarzıdır. Çalışanların rolüne ek olarak işletmenin ihtiyaç duyduğu ekipmanı işletme dışından tedarik eder (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 245). Serbest bırakıcı yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Derin, 2016: 29; Yörük, Dünder, 2011: 99):

- Serbest bırakıcı yönetici, çalışanlarına örgütün amaç ve hedeflerini açıklar, onların bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için özgür bırakır, müdahale etmez.
- Serbest bırakıcı yönetici, kaynak sağlar.
- Serbest bırakıcı yönetici, yetkiyi çalışanlarına verir.
- Serbest bırakıcı yönetici, herhangi bir sorunla karşılaştığında veya fikrine ihtiyaç duyulduğunda görüşünü söyler; fakat verdiği fikri çalışanları uygulamak zorunda değildir.
- Serbest bırakıcı yönetici, yetki ve sorumluluğu üzerine almaktan çekinir.

Serbest bırakıcı yönetici tarzının işleyebilmesi için, çalışanın işe hâkim olması ve sorumluluk duygusuna sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde başarı elde eden

değil ciddi başarısızlıklara neden olan bir yönetici tarzı olma yoluna girebileceğini söylemek mümkündür.

Özetle; serbest bırakıcı yönetici, çalışanların kendi kendilerini yönetebilmelerine imkân sağlar. Bu doğrultuda, onlara sorumluluklar yükleyerek karar alma bilincini oluşturur. Yöneticinin fikirlerine ihtiyaç duyulduğunda, onlara yol göstererek tamamlayıcı geri bildirimlerde bulunur.

### **3.3.6. Karizmatik yönetici tarzı**

Globalleşme ile birlikte dünyada farkındalık yaratacak yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Sıradanlıktan uzak, yeniliğe açık yöneticiler arasında karşımıza çıkan yönetici tarzlarından biri de karizmatik yönetici tarzıdır.

Karizmatik yönetici tarzı ilk olarak 1980’li yıllarda Alman düşünür MaxWeber tarafından ortaya atılmıştır. “Karizma”; kavram olarak ‘yetenek’ anlamına gelen yunanca kelimedenden türetilerek günümüze kadar gelmiştir (Kırel, 2000-2001: 45, Özen, 2012:369).

Karizmatik yöneticiler, demokratik yöneticilere kıyasla, duygusal zekâlarını mükemmel kullanırlar. Karizmatik yönetici, doğuştan sahip oldukları özellikleri sayesinde çalışanlarını ciddi derecede etkileyerek, onların beğenisini kazanır ve ilgiyi üzerine çeker. Bu tarz yöneticilerin, sonucu önden tespit etme gibi kurtarıcı hamleler yaparak çalışanlarına güven veren bir duruşu vardır. (Güney, 2017:358). Karizmatik yöneticinin tarif dışı bir güce sahip olduğu ve nadir bulunan yüksek ikna kabiliyetine sahip olduğu düşünülür (Kamer, 2018: 54). Çalışanlar üzerinde derin ve olağan üstü etkiler bırakır (Flynn and Staw, 2004:309). Bunun sonucunda çalışanlar, karizmatik yönetici tarafından yönetilmeye gönüllü olur (Kılıç,2017: 164). Karizmatik yönetici tarzının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Duran, 2017:340; Oktay ve Gül, 2003:405):

- Karizmatik yönetici, kararlıdır.
- Karizmatik yöneticinin özgüveni yüksektir.
- Karizmatik yönetici ikna etme konusunda yeteneklidir ve çevresindeki herkesi etkiler.

- Karizmatik yönetici, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek onların motivasyonlarını artırır.
- Karizmatik yönetici, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.
- Karizmatik yönetici, problemler karşısında çok hızlı çözüm üretir.

Karizmatik yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran ve karizmatik yöneticinin gücünü belirleyen beş özellik vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Yeşil, 2016:164-165):

- Vaziyeti kontrol etme ve sorunları fark edebilme kabiliyeti,
- Amaç ve planlama kabiliyeti,
- Etkili iletişim kabiliyeti,
- Model olucu davranım gösterme kabiliyeti,
- Güçlendirme kabiliyeti

Özetle; karizmatik yöneticilerde birçok üstün özellik bulunur. Bu tip yöneticiler, amaçlarına ve önceden belirlediği hedeflere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirir ve bu süreçte karşılaşılabileceği riskleri analiz ederek önlemler alır. Ekip üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurarak, performansı güçlendirici davranışlar sergiler. Bunlara ilave olarak çalışanlar, karizmatik yöneticiye ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için izleyeceği politikalara son derece güvenir ve yürekten bağlanırlar.

### **3.3.7. Dönüştürücü yönetici tarzı**

Dönüştürücü yönetici tarzı, geleneksel yönetici tarzlarına göre daha yeni bir kavramdır. Sektörlerin gelişmesiyle birlikte örgütlerde rekabetin artması nedeniyle, dönüştürücü yönetici tarzı önem kazanmıştır.

Dönüşümün kelime anlamı, olduğundan farklı bir biçime girmek, şekil değiştirmek, başka bir durum almaktır. Farklı bir bakış açısıyla dönüşüm; sahip olmuş olduğu oluşumdan davranış biçimlerini yok sayarak fevri ve kökten değişiklik yapmak, ileride oluşması beklenen yönelimlere şimdiden zemin hazırlamaktır (Güney, 2015a: 409).

Dönüştürücü yöneticiyi şöyle tanımlamak mümkündür. Dönüştürücü yönetici; ekibin gereksinimlerini, değerlerini ve dine bakış açılarını değiştiren (İşcan ve Kırkpınar, 2018: 68), örgüt kültürüne bağlı hale getiren ve ekibin güzel işler çıkaracağına ikna eden kişidir (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014: 64). Bir başka deyişle, dönüştürücü yönetici tarzı; istenilen reformun örgütte sağlanabilmesi için yöneticinin belirlemiş olduğu yolda çalışanlarıyla birlikte ilerlemeyi amaç edinen, yöneticilerin çalışanlarını etkileyerek öncülük ettiği bir tarzıdır (Bayyurt, 2017:3). Bu yönetim tarzı, dinamik bir şekilde farklılaştırmayı gerçekleştirecek adımlar atma ve bu farklılaşmaya öncülük edebilecek gelecek için tahmin yapabilme gibi kabiliyetlerin bir sonucudur (Eryeşil ve İraz, 2017:132). Buradan yola çıkarak, dönüşümcü yönetici tarzını iyi uygulayan bir yöneticinin reformlara açık olduğunu, yenilikleri takip etmesiyle ve çalışanlarını bu doğrultuda ilerletmesini sağlmasıyla örgütü bir sonraki yeniliğe hazırladığını, örgütün istikrarlı bir şekilde yöneteceğini söylemek mümkündür.

Dönüştürücü yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Luthans, 2011: 431; Yukly, 1999: 285-290):

- Dönüştürücü yönetici, cesurdur.
- Dönüştürücü yönetici, çalışanlarına inanır.
- Dönüştürücü yönetici, yaşamı boyunca öğrenendir.
- Dönüştürücü yönetici, çalışanlarıyla birlikte mücadeleci ve çekici bir vizyon geliştirir.
- Dönüştürücü yönetici, karmaşıklıkla ve belirsizlikle başa çıkma becerisine sahiptir.
- Dönüştürücü yönetici, başarıya ulaşmak için vizyonunu bir stratejiye bağlı olarak geliştirir.
- Dönüştürücü yönetici, vizyonun açıklamasını yaparak eyleme dönüştürür.
- Dönüştürücü yönetici, vizyonla ilgili güven, kararlılık ve iyimserlik düşüncelerini çalışanlarına aktarır.

- Dönüştürücü yönetici, planlama yaparken küçük planlardan yola çıkar ve amacına ulaşır.

Özetle; dönüştürücü yönetici, çalışanlarını işletmenin amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirir. Çalışanların mevcut performansını arttırmak için onlara yenilikçi hedefler koyar. Bu hedefler doğrultusunda hareket edebilmeleri için onları motive eder.

### **3.3.8. Etkileşimci yönetici tarzı**

Etkileşim kelime olarak iki veya ikiden fazla olgunun karşılıklı olarak birbirini etkileme durumudur. Etkileşimci yönetici tarzı da, yöneticinin çalışanlarıyla karşılıklı bir etkileşim içinde bulunmasını ifade eder.

Etkileşimci yönetici tarzının kurucularından biri olan Bass'a göre yönetici, şahsi menfaatlerini ön plana alarak, bünyesinde çalıştırdığı personelin işten duyduğu tatmini artırır. Personel örgüt menfaatini kolladığında yönetici de personelin menfaatini kollayacaktır. Sonuç olarak, iki taraf da birbirinden rant elde edeceğinden, birbirleriyle ilişki halindedirler (Kamer, 2018: 47). Bu yönetici tarzında, yöneticiyle çalışanların birbirlerine olan tutumlarının ve iletişim şeklinin alışılmışın dışında bir eğilim gösterildiği durumda, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebileceği söylenmektedir (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014: 64). Etkileşimci yönetici tarzını uygulayan kişiler, çalışanlarının analitik düşünce becerisinden ziyade verimli olup olmadıkları ile ilgilenir (Şentürk vd, 2016:177). Etkileşimci yöneticilerin üç farklı yönetim tarzı vardır. Bu yöneticilik tarzlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 247; Çelik, 2016: 29, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 221-222).

- **Koşullu Mükâfatlandırma:** Yöneticiler, örgütte üstün başarı sergileyen personeline ikramiye veya terfi vererek yetkilerini kullanırlar.
- **Aktif İstisnalarla Yönetim:** Yöneticiler, personelinin önceki çalışmalarını daha dinamik yapmak için iş gördürürler. İşin temelinde izlenecek yolu belirtir, sonrasında bir problem doğana kadar müdahalede bulunmazlar. Bu yönetim tarzında yapılan yanlışlardan dolayı herhangi bir yaptırımın olması, personelin üzerinde baskı hissetmesine ve stres yapmasına sebep olabilecektir.

- **Pasif istisnalarla yönetim:** Yöneticiler, işin en başında personeline hiçbir müdahalede bulunmazlar, sadece planlanan hedefler gerçekleşmediğinde girişimde bulunurlar. Bu yönetim tarzı daha çok kendi iş planını iyi yöneten, tecrübe kazanmış personel üzerinde etkilidir.

Etkileşimci yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Shazia, Anis-ul-Hag and Niazi, 2014: 225):

- Etkileşimci yönetici, örf ve adetlere bir başka ifade ile geçmişe bağlıdır.
- Etkileşimci yönetici, performansın etkin olarak devamlılık göstermesine odaklanmaktadır.
- Etkileşimci yönetici, takipçilerinin daha fazla gayret göstermesi için yetkilerini para ve statü gibi mükâfatlandırma sistemine dayalı olarak kullanmaktadır.
- Etkileşimci yönetici, takipçilerinin görevlerine ilişkin tutum ve eylemlerinde gereken yönlendirmeleri yaparak onları motive etmektedirler.
- Etkileşimci yönetici, takipçilerinin görevlerine ilişkin tutum ve eylemlerinde gereken yönlendirmeleri yaparak onları motive etmektedirler.
- Etkileşimci yönetici, takipçilerinin uygun davranışlarını mükâfatlandırırken, hatalı ve uygunsuz davranışlarını ise cezalandırmaktadırlar.

Bu yönetim tarzında, ekibini motive eden ve bir o kadar da ekibinden verim almak isteyen bir yönetici olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.3.9. Vizyoner yönetici tarzı**

Vizyoner yönetici tarzını açıklayabilmek için öncelikle “vizyon” kelimesini anlamak gerekmektedir. Vizyon; bir işletmenin gelecekte olmak istediği yer, gerçekleştirmek istediği hedef olarak tanımlamak mümkündür.

Modern yönetici tarzlarından olan vizyoner yönetici; işletme için ileriye yönelik tahminlerde bulunabilen, olayları analitik düşünerek yorumlayabilen yönetici olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2015: 17). Çalışanlarını aynı amaç doğrultusunda düşünce olarak bir araya getiren, ileriye yönelik soyut bir tablo çizebilen, işletmeyi nerde

görmek istediğini söyleyen, izlenilecek stratejik yol haritasında kendilerine yetki vererek çalışanlarını analitik düşünmeye ve yeniliğe iten, hedefe yönelten (Yeşil, 2016: 165), çalışanlarını motive ederek yüksek verim alan yönetici modelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). Aynı zamanda vizyoner yönetici, çalışanları üzerinde etki yaratabilecek ve onları yönlendirebilecek vizyonları oluşturur. Vizyoner yönetim tarzında yönetici, sadece amaç ve hedeflere odaklanmaz; ekibinin kendisini geliştirmesini sağlayacak metotlar kullanarak katma değeri yüksek fikirler üretmesine olanak sağlar.

Vizyoner yönetici tarzının temel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Derin, 2016: 32; Demirtaş ve Küçük, 2016: 55; Topçu, 2017: 87):

- Vizyoner yönetici, yeniliğe açıktır ve yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurur.
- Vizyoner yönetici, geleceğe odaklanır.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarının tüm yetkinliklerini kullanmasını sağlar.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarına önem verir, çalışanlarına farklı açıdan bakmayı öğretir.
- Vizyoner yönetici, geçmiş tecrübeleriyle şimdiki tecrübelerini birlikte analiz ederek gelecek hakkında fikir yürütür.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarıyla birlikte hareket eder ve yönetim anlayışında geleneksel emir-komuta zinciri yoktur.
- Vizyoner yönetici, yaratıcı düşünceleri destekler.
- Vizyoner yönetici, çalışanlarıyla birlikte örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gelecek hakkında fikir üretir.

Özetle; vizyoner yönetici, geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak işletmenin yol haritasını belirler. Çalışanların gelecek odaklı bakış açısı kazanmalarında önemli rol oynar. Bu bakış açısı ile birlikte çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.



## **4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNE TARİHSEL SÜREÇTE YAKLAŞIM BİÇİMLERİ**

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımı yapılmış, önemi farklı açılardan ele alınmış ve benzer kavramlar ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün ilerleyen kısımlarında kavramın tarihsel gelişimi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Son kısımda ise iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde durulmuş, motivasyon kuramları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

### **4.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı**

İş tatmini; adından da anlaşılacağı gibi, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet duygusu veya bir başarı hissidir. Kişinin iş değerlerine ulaşmasına veya temel ihtiyaçlarını karşılamasına neden olan değerlendirmenin bir sonucudur. Bir kişinin işini ne ölçüde sevdiğini veya sevmediğini belirlemeye yardımcı olur.

İspanyol, Alman, İtalyan dillerinde yeterli anlamına gelen Latince “satis” kelimesinden türetilen tatmin kavramı, bir şeyin istendiği şekilde yerine getirme, doyurma olarak ifade edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). İş tatmini kavramı, ilk kez Taylor ve Gilbert tarafından 1911 yılında tanımlanmıştır. Taylor ve Gilbert’ e göre iş tatmini, işçilerin stres ve yorgunluk seviyesini minimum düzeyde tutan koşullarda çalışması olarak ifade edilmiştir. 1920 yılında ise iş tatmini hakkında ilk bilimsel çalışmalar Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Amerika’da yer alan bir elektrik firmasında yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları olarak da bilinmektedir (Danacı, 2010: 51). Bu çalışmaların odak noktası çalışanların üretimi ve verimliliğidir.

Mayo’nun çalışmaları işçi tutumları yaklaşımının ortaya çıkmasında rolü büyüktür. Mayo’ya göre iş, toplu bir etkinliktir (Kantar, 2010: 21). Hawthorne çalışmaları, çalışanların tutumlarını ölçmeye ve tutumları genel iş verimliliği ile ilişkilendirmeye

çalışan ilk araştırma projesidir. 1930'lu yılların ortasında Hawthorne araştırmalarının tamamlanmasından sadece iki yıl sonra Hoppock, iş memnuniyeti ile ilgili ilk yoğun çalışmayı yayınladı. Bu çalışmada iş memnuniyetini ele alırken, yorgunluk, monotonluk, çalışması koşulları, denetim ve başarı gibi değişkenleri kullanmıştır (Fraizer, 2009: 28). Başarının, günümüz iş memnuniyeti araştırmalarında profesyonel olarak araştırmaya uygunluğu nedeniyle bu yeni faktörlerin en önemlisi olduğunu söylemek mümkündür.

İş tatmini, son yıllarda bilimsel araştırmacıların en çok dikkatini çeken ve üzerine çalışma yaptığı kavramlardan birisidir. Bilimsel araştırmacılar, iş tatminini hem küresel bir oluşum hem de kavram olarak kapsam ve yönleriyle açıklamışlardır. İş tatmini genel olarak; bireyin işten duyduğu memnuniyet olarak tanımlamak mümkündür (Poyraz ve Kama, 2008: 147). İş tatmini kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini; insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettiğidir (Spector, 1997: 2).
- İş tatmini; belirli bir işi yaparken içsel doyum ve gurur duygusudur (Wicker, 2011: 3).
- İş tatmini; çalışanın işi hakkındaki hisleridir (McCann, 2002: 22).
- İş tatmini; çalışanın gelir, avans, ödül gibi değişkenleri değerlendirdikten sonra oluşan olumlu bir duygusal durumdur (Johnson and Johnson, 1995: 75).
- İş tatmini; çalışma koşullarının, işin maddi getirisinin sonucunda beklentiyle gerçekleşenin içsel olarak değerlendirilmesidir (Aşan ve Erenler, 2008: 204).
- İş tatmini; personelin eşit maddi ve manevi kazanımları gibi, istek ve arzularının yerine getirilmesi sonucu oluşan tutumdur (Özsöylemez, 2009: 39).
- İş tatmini; bireyin işteki maddi kazanımı ve iş yapmaktan keyif aldığı takım arkadaşlarıyla birlikte başarı elde etmesi sonucu oluşan memnuniyet duygusudur (Şimşek vd., 2011: 202).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak iş tatmini kavramını şöyle tanımlayabiliriz. İş tatmini; bireylerin yaptıkları işler sonucunda ortaya çıkan nesnel veya öznel çıktılarını, bireyin içsel yargıları ile uyumlu bir değerdir.

## 4.2. İş Tatminin Önemi

İş tatminin önemi farklı açılardan incelenmiş olup, aşağıda detaylı bilgiler verilmiştir.

### 4.2.1. Çalışanlar açısından iş tatminin önemi

Çalışanlar için iş tatmini oldukça önemlidir. Birey mutlu ve motive olduğunda kendisini çok iyi hisseder. Bu durum ailesine, arkadaşlarına, işine yansır. Çalışma yaşamında duyulan tatmin kişinin işe olan tutumunu belirler. Çalışanın işten duyduğu tatmin arttıkça işine bağlılığı artmaktadır. Yani iş tatmini sadece çalışanın kendisini etkileyen bir konu değildir. Bireyin işten duyduğu tatmin arttıkça işinde verimli olarak örgüte de fayda sağlayacaktır.

Çalışanın işten duyduğu tatminin artması gerek iş yaşantısını gerekse rutin yaşantısını önemli derecede etkilemektedir. Bu etkilerin sonuçlarını kısaca şöyle sıralamak mümkündür (Kutunis, 2018: 35; İspir, 2018: 23; Mammadova, 2013: 18):

- İşini değiştirmek istememesi,
- İşine olan bağlılığının artması,
- Yaratıcılığının ve verimliliğinin artması,
- İş ve aile yaşamında sağlıklı iletişim kurması (tutum ve davranışlar),
- Huzurlu yaşama sahip olma ve
- Kendi istek ve arzularını karşılayabilmedir.

İş tatminin yüksek olması, çalışanın işinde mutlu ve huzurlu olmasını sağlar. İş gören çalışmış olduğu işletmeden ayrılmak istemez. İşine sıkıca sarılarak problemler karşısında daha rahat çözüm üretir. İş tatmini ile birlikte zihni rahat olduğundan yaratıcılığı artar. Çalışma koşulları bireyin psikolojik yaşantısını etkiler. İş görenler günün en az sekiz saatini iş yerinde geçirir. İşten duyduğu tatmin ne kadar yüksekse aynı oranda mutlu olur. Bunun sonucunda aile ve arkadaş çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabileceğini söylemek mümkündür.

#### **4.2.2. Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi**

Günümüzde iş tatmini özellikle çalışanları ilgilendiren bir kavram gibi gözüke de iş tatmini yöneticiler açısından da önemli yere sahiptir. İşletmenin amaç ve hedefleri gerçekleştirildiğinde başarıdan söz edilir. İşletmenin başarıya ulaşmasında çalışanlar kadar yöneticinin de payı büyüktür. Çünkü çalışanları yönlendiren kişi yöneticidir. Yöneticilerin tam kapasitesini kullanabilmesi için ekibinin güçlü olması gerekir. Bu nedenle, çalışanların iş doyumuna (tatminine) önem vermektedir.

Yöneticilerin, çalışanların iş tatmininin yüksek olmasına neden önem verdiği maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Darıcan, 2019: 56; Konuk, 2006: 80):

- İş gücü devir hızının azalması,
- Devamsızlığın azalması,
- İş tatmini yüksek olan çalışanın iş arayışına girmemesi,
- Ekibinin performansının ve verimliliğinin artması ile birlikte kendisinin başarılı olmasıdır.

Yöneticinin başarısı ile çalışanların başarısı birbiriyle doğru orantılıdır. Çünkü ekip ne kadar başarılı olursa, yönetici de o kadar başarılıdır. Ekibinin yetenekli olması, düzenli ve sistematik çalışması, performansının yüksek olması doğrudan kendi başarısını etkilediğinden dolayı yönetici, ekibinin iş tatminine önem verir. Bunun sonucu olarak da işten duyulan tatminin, örgüt verimliliğini arttırdığını söylemek mümkündür.

#### **4.2.3. İşletmeler açısından iş tatmininin önemi**

İşletmeler ürün veya hizmet üreterek faaliyet gösterirler. Ürün veya hizmet üretmek bir ekip çalışmasının sonucudur. İşletmeler çalışanlarının başarılı bir şekilde amaca yönelmesini hedefler. Bununla birlikte çalışanların işten tatmin olmasını ister. Çalışanların işten tatmin olmasıyla beraber amaç ve hedeflerin etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar.

Bir işletmede iş görenlerin çalışma koşullarından dolayı memnuniyetsiz oluşu doğrudan işletmeyi olumsuz etkilemesi iş tatminini önemli bir konu haline

getirmiştir. İşletmeler açısından iş tatmininin önemli olmasını maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 52; Mammadova, 2013: 19):

- İş tatmininin örgüt etkinliğini belirlemede önemli bir unsur oluşu,
- İş tatmininin düzeyi çalışanın işçi devir hızını etkilemesi,
- İş tatmininin çalışanların devamsızlığını etkilemesi ve
- İş tatmini ile birlikte uygulanan yönetim politikalarının başarısının belirlenmesidir.

Kısaca işini benimseyen ve severek çalışan bir kişi, yüksek performans sergileyerek işletme verimliliğine katkı sağlayacaktır.

### **4.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Aşağıda iş tatmininin verimlilik, performans, motivasyon ve tükenmişlik kavramları ile ilişkisi ele alınmış ve detaylı bilgiler sunulmuştur.

#### **4.3.1. İş Tatmini ve verimlilik**

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiden söz etmek için ilk olarak verimliliğin tanımını yapmak gerekmektedir. Her işletmenin verimlilik anlayışı sektör farklılığına bağlı olarak birbirleriyle aynı olmamasına rağmen benzer niteliktedir. Verimlilik kavramının genel kabul görmüş anlamı, en az girdiyle en fazla çıktıyı elde etmektir. İşletme verimliliği de üretim miktarı ile üretim faktörleri miktarı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Verimlilik; bir örgütte veya bir ekonomide üretim faktörlerinden ne kadar başarıyla yararlanıldığını ifade eden bir kavramdır. İktisadi manada verimlilik, çıktının girdiye oranı olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 304). Japon verimlilik uzmanı Kazukiyo Kurosawa ise verimliliği, “doğal insan potansiyelinin arttırıldığı ve etkin olarak kullanıldığı bir ilke” şeklinde tanımlamıştır (Köroğlu, 1993: 82). Farklı bir deyişle verimlilik, bir işin yapılması için harcanan maddi ve manevi girdilerin, o işin sonucunda elde edilen fayda arasındaki ilişkidir.

Verimlilik, örgütün sahip olduğu kaynaklardan ne derece faydalandığını göstermektedir. Verimliliğin yükseltilmesi için kaynakların daha etkili bir biçimde

kullanılması gerekmektedir. Verimliliğin yükseltilmesi aynı kaynaklardan ya daha fazla ürün ve hizmet sağlanması ya da aynı ürün ve hizmetlerin daha az kaynak kullanılarak elde edilmesi ile mümkün olmaktadır. Üretim, bir örgütte ne kadar fayda yaratıldığını, verimlilik ise, üretim faktörlerinin ne kadar iyi kullanıldığını anlatmaktadır. Üretim, verimlilik artışı sağlanmadan da yükseltilebilmektedir. Dolayısıyla üretim artışının verim artışından farklı bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında daha yüksek verimlilik de her zaman daha fazla üretim anlamına gelmektedir. Çünkü kaynak kullanımını artırarak daha fazla ürün sağlamak mümkündür. Fakat sağlanan ürünler yararlandığımız ilave kaynaklarla eşit şekilde artmıyorsa verimlilik artışından söz edilemez (İleri, 2014: 10). Bu nedenle verimlilik artışı hedeflenen durumlarda üretimin artırılmasına gerek bırakılmaksızın aynı ölçekte üretim hacmiyle kaynakların nasıl daha etkin kullanılabileceğinin analizi yapılarak uygulanan yöntem ve metotlarla mevcut üretim kapasitesi daha verimli hale getirilebileceğini söylemek mümkündür.

İnsan bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başladığından beri “iş tatmini” kavramı iş hayatının ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en çok önem verdiği konularından biri olmuştur (Çıtak vd., 2008: 174). İş tatminin başlıca özelliği zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir kavram olmasıdır. Bireysel olması nedeniyle örgüt yöneticilerinin yapması gereken en önemli şey, çalışanlarının iş tatminlerini artıracak uygun çalışma koşullarını hazırlamaktır. Gerçekleştirilen araştırmalarda iş tatmini kavramı; çoğunlukla örgütsel davranış geliştirme yönünden ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak incelenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125). Örgüt içerisinde personellerin iş tatmin düzeyi yükseldikçe, verim de buna bağlı olarak yükselmektedir.

Çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması, örgüt çalışanlarının motive edilmesinde büyük bir etkiye sahiptir (Erkut, 1992: 15-16). Çünkü bu uyum ne kadar yüksek olursa çalışanların motivasyonu o kadar artacak bu da verimliliğin yükselmesine neden olacaktır. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların motivasyon seviyelerinin takip edilmesi ve motivasyon artırıcı uygulamaların etkin bir biçimde hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır (Abacı, 2015: 150). Çünkü çalışanların uygun yöntemler ile motive edilmesi iş tatminlerini artıracak, böylece yaptıkları işleri daha gayretli bir şekilde yapmalarını

sağlayacaktır. Sonuçta motivasyonu artan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmadaki başarı seviyesini yükseltecek ve kaynakların en verimli biçimde kullanılmasına katkı sağlayacaktır (Eroğlu, 2015: 453-454). Dolayısıyla motivasyon, bir şirketin verimliliğinin artması için üzerine düşülmesi gereken bir konudur. İş verenler, iş süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütmek için personellerinin motivasyon süreçlerini ve iş tatmini düzeylerini ön planda tutmalıdır.

#### **4.3.2. İş Tatmini ve performans**

Çalışanlara yöneticileri tarafından işletmenin amaç ve hedeflerini doğrultusunda bir iş verilir. Çalışanın, işletmenin amacına yönelik verilen işi ne ölçüde yerine getirebildiği veya varmış olduğu noktaya ne kadar sürede geldiğini belirleyen kavram performans olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin çalışma şartları iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çalışma şartları da iş görenin performansına göre şekil almaktadır. Çalışma şartlarının iyileşmesi veya ödül gibi birtakım teşviklerin olması iş görenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Performans kavramı farklı süreçleri kapsadığından ve pek çok boyut dikkate alınarak incelendiğinden literatürde söz konusu kavram ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur (Özdemir, 2007: 3). Örneğin, performans kavramı insan kaynakları yönetimi için, kişisel veya ekipsel başarıyı ifade ederken; kurum kültüründe, bir çalışanın ya da kuruluşun belirlenen bir işin yerine getirilmesiyle örgütsel hedeflere nitel ve nicel olarak ne kadar ulaşıldığını ifade etmektedir (Ayanoglu vd., 2010: 44). Çalışan performansı ise, bir kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak hedef ve standartlara ne kadar ulaşabildiğinin göstergesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çöl, 2008: 38). Bir diğer ifadeyle iş performansı, çalışanın üstlendiği işi kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşması için önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde ve iş şartlarına uygun bir biçimde yerine getirmesi şeklinde tanımlamıştır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 171). Bu tanımlardan yola çıkarak çalışan performansının işletme performansına önemli katkılar sağladığını söyleyebiliriz.

Örgütler için, yüksek bireysel performans öncelikli bir öneme sahiptir. Çünkü bir örgüt yalnızca çalışanlarının sergilediği yüksek bireysel performans ile varlıklarını sürdürebilmektedir (Çöl, 2008: 38). Örgüt yöneticileri, örgütün varlığının onu oluşturan bireyler sayesinde olduğunun bilincinde hareket etmektedir.

Örgüt performansının hem de çalışan performansının artırılabilmesi için örgütlerin sahip oldukları üretim faktörlerini etkin bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu faktörler arasında özellikle iş gücünün önemi verimlilik artışı ve rekabet avantajı elde etme bakımından giderek ön plana çıkmaktadır (Yıldız vd., 2014: 236). Çünkü örgütlerin etkin ve verimli bir biçimde faaliyet gösterebilmesi, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, sahip oldukları iş gücünün performans seviyesine bağlıdır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Örgütlerin günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve ekonomik şartlar karşısında, sürdürülebilir rekabet gücü kazanması ve değer yaratarak örgüt performansını arttırması örgütün başarısı ve devamlılığı açısından hayati öneme sahiptir.

Diğer taraftan örgütsel başarı ve verimliliğin belirleyici olan çalışan performansının artışı üzerinde birçok yönetsel ve bireysel faktör etkili olmaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 134). Örneğin, çalışanların iş tatmin seviyeleri, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, yöneticinin yönetim biçimi vb. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının kişisel performanslarını olumsuz etkileyen unsurları belirleyip gidermeli ve performans artırıcı uygulamaları örgüt içerisinde hayata geçirmelidir (Akkoç vd., 2012: 106). Bu uygulamalarla birlikte performans ve iş tatmin seviyesinde istenilen düzeye gelinecektir. Performansı ve iş tatmin düzeyi yükselen personeller, birbirleri ile etkileşim içerisinde olduklarından diğer örgüt üyelerine de olumlu etki etmektedirler. Sonuç olarak örgütün genel performansı artar ve doğrusal olarak verim de artmaktadır.

#### **4.3.3. İş Tatmini ve motivasyon**

İş görenin çalışmış olduğu işletmeden birtakım (terfi, ücret, ödül) beklentisi vardır. Çalışan bu beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre bir değerlendirme yapar. Beklenti ile gerçekleşenin değerlendirmesini yaptığında iş tatmini ortaya çıkar. Motivasyon kelime olarak güdü anlamına gelir. Bireyin bir işi gerçekleştirmek için istekli olmasıdır.

Motivasyon, insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesidir (Şimşek ve Çelik, 2016: 92). Motivasyon insanların belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi isteği ile hareket etmesi ve bu yönde çaba sarf etmesidir (Koçel, 2005: 633-634). Bir diğer tanıma göre motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla



yüksek seviyede gayret gösterme istekliliğidir (Brislin et al., 2005: 88). Motivasyon, arzu edilen iş davranışlarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla harekete geçiren, yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan girdiler ve süreçler setidir (Baron and Greenberg, 2003: 190; Brislin et al., 2005: 88). Örgüt başarısı için çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için teşvik etmesi, yöneticilerin başarması gereken en güç görevlerden biridir.

Günümüzde çalışanların motivasyonlarını artırmak örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü yeterli motivasyona sahip olmayan çalışanlar işlerinde gereken performansı sergileyememektedir. Motivasyonun arttırılmasında örgüt kültürü, ödül sistemleri, iş tasarımları ve performans değerlendirme sistemleri büyük rol oynamaktadır (Nohria et al., 2008: 78). Yüksek seviyede motivasyona sahip çalışanlar örgütte inisiyatif almaktan çekinmemekte ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Zaten literatürde yer alan çalışmaların büyük bir kısmında da iş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Gupta and Subramanian, 2014: 59). Yani iş tatmin seviyesi yükseldikçe motivasyon da yükselir. Buna bağlı olarak örgüt içerisindeki verimlilik de artmaktadır.

#### **4.3.4. İş Tatmini ve tükenmişlik**

Kişilerin iş birliği içinde bulunduğu çalışma ortamlarında sık yaşanan sorunlardan biri de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik sendromunun çalışanların performansına ve buna bağlı olarak kurumun hizmet kalitesine çeşitli yansımaları bulunmaktadır. Daha çok çalışma hayatındaki başarısızlıkların sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik kavramı kişilerin iş hayatına karşı olumlu tutumlarını değiştirmekte, insanlar arası ilişkilerini ve mesleki bakış açılarını olumsuz etkilemektedir. Mevcut etkiler ve bu etkilerin önemi göz önüne alındığında tükenmişlik sendromu günümüze kadar birçok araştırmanın konusu olmuştur.

Tükenmişlik kavramının tanımını ilk defa 1974 senesinde Herbert Freudenberger yapmıştır. Freudenberger tükenmişliği, başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlamaktadır (Freudenberger, 1974: 159). Tükenmişlik kavramının en çok kabul gören tanımını ise Christina Maslach

yapmıştır. Ona göre tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplerle karşı karşıya kalan ve her daim insanlarla karşılıklı olarak çalışan bireylerde ortaya çıkan; bedensel bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik gibi duyguların, işine, özel hayatına ve çevresindekilere olumsuz tutum ve davranışlar şeklinde yansıtılmasıdır (Maslach and Jackson, 1981: 99). Tükenmişlik sendromu stresli yaşamın etkisiyle günümüz toplumunda daha sık görülmeye başlanmıştır.

Tükenmişlik sendromu bilhassa üretim ve hizmet sektöründeki çalışanların çoğunlukla fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk yaşaması halidir. Bu yorgunluk sonucunda kişiler belli bir süre sonra hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşmaya başlamakta ve onlara olan ilgisini kaybetmektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan kişi hem kendisine ve hem de hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz duygular geliştirebilmektedir. Bu olumsuz duygular ise kişinin iş tatminini azaltarak mesleklerindeki hizmet kalitesini düşürmektedir (Demir, 2020: 2128). Hizmet kalitesinin düşmesi ile müşteri kaybı, işlerin zamanında tamamlanamaması gibi birçok soruna yol açabilmektedir.

Tükenmişlik, kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyerek performansını düşürmektedir. Ayrıca kişide odaklanma sorunlarının yaşanmasına, istenmeyen davranışlar sergilemesine ve çevresiyle olan iletişimin bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum zamanla kişinin özgüvenini kaybetmesine, tatminsizliğe ve mesleğinin gerektirdiklerini yapamamasına yol açmaktadır. Sonuç olarak stres yaratan kaynakların doğru bir şekilde belirlenip ortadan kaldırılamaması durumunda, örgütsel ve kişisel olarak pek çok olumsuz sonuç ile karşı karşıya kalınmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 131-148). Bu olumsuzluklar ile karşılaşmamak için örgüt içerisindeki personellerin ruhsal durumları gözlemlenmeli, herhangi bir sorunun varlığından şüphelenildiğinde önlem alınmalıdır. Tükenmişlik sendromuna girmiş personelin örgüte maddi manevi zarar verme olasılığı oldukça yüksektir. Zararı gidermek, önlemekten daha yüksek maliyetli olacağından, işverenler sorunu erken tespit edip motivasyon yükseltici çalışmalarda bulunmalıdır.

#### **4.4. İş Tatminine Tarihsel Süreçte Yaklaşım Biçimleri**

İşletme sahipleri, sanayileşme birlikte üretim hacimlerini genişletmek istemişler ve bu hususta yapabilecekleri faaliyetleri araştırmışlardır. Sanayi devriminden önce,

üretim sürecinde önemli olan üretim miktarı iken, sanayi devriminden sonra insan gücü önem kazanmıştır. İş gücünün önem kazanması, beraberinde de bazı süreçleri getirmiştir.

İş tatmini kavramı, bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Artık üretilen ürünün miktarı değil, iş gücünü sağlayanların da yaptıkları işten tatmin olmaları, işletmeciler için önem arz eden bir konu haline gelmektedir.

İş tatminini, kişinin yaptığı işe karşı bakış açısını ve yaklaşımını ifade eder. Bu konuda farklı yaklaşımlar mevcuttur. En temel yaklaşımlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve insan kaynakları yaklaşımıdır.

#### **4.4.1. İş Tatminine geleneksel yaklaşım biçimi**

Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasıyla birlikte, üreticiler için yeni bir süreç başlamaktadır. İşletmeler, üretimle birlikte iş gücü, performans süreçleri ve organizasyon yapısı konularında yenilikler yapmak zorunda kalmaktadır. İş sürecinde bireylerin hiyerarşik yapısı da bu yeniliklere dâhil olan hususlardandır.

Geleneksel yaklaşımın öncülerinden olan Frederick Taylor'a göre, üretim miktarındaki artış, kazançta da artışa neden olacağından çalışanlar da geleneksel yaklaşımı benimseyeceklerdir. İş gücü, sadece üretim miktarının artırılması konusunda önem kazanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 134). Bireylerin üretim miktarındaki rolleri onların değerlerini ortaya koymakta; bireysel tatminleri kişilerin kendi yaşamları ile ilgili olduğundan geri planda bırakılmaktadır.

Geleneksel yaklaşım biçiminde bireyin yaptığı işe karşı tutumuna önem verilmemektedir. Bununla birlikte İşletme, kendisini çevresel etkenlerden de soyutlamaktadır. Dış etkiler, günümüz dünyasında işletmelere büyük oranda etki etmesine rağmen; geleneksel yaklaşımın benimsendiği dönemlerde fazla etki etmemektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 8-9). Gelişen dünya düzeninde işletmelerin dış faktörlere karşı duyarsız kalması mümkün değildir ancak işletmeler o günün koşullarında bu durumdan olumsuz etkilenmemektedir. Kendilerini diğer işletmelerden ve piyasa koşullarından soyutlayarak sadece üretim miktarlarını arttırmaya yöneltmektedirler.

#### **4.4.2. İş Tatmini ve davranışsal yaklaşım biçimi**

Geleneksel yaklaşımda insan gücü sadece üretim miktarı konusunda değer kazanırken, davranışsal yaklaşımda bu durumun tam aksi mevcuttur. Bu yaklaşım biçiminde iş görenlerin sadece üretim miktarına katkıları değil, bireysel tatminleri, mutluluğu ve işe olan bakış açılarının da önemi ön plandadır.

Davranışsal yaklaşım biçimi, çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamakla birlikte iş sürecine olan katkılarına da bağlandığı bir yaklaşım biçimidir (Bayram, 2005:129). Söz konusu motivasyon bileşenleri oluştuğunda, işi yapan bireyler, çalıştıkları işletmeyi benimseyerek kendi görevlerini daha verimli şekilde gerçekleştirmektedirler.

Davranışsal yaklaşım biçiminde bireylerin motivasyonu işletmeler için büyük önem arz etmektedir. İş görenlere ödenen ücretler, bireylere iş motivasyonu sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler, performansı arttırmak ve bireylerin motivasyonunu yeterli düzeyde tutmak için çeşitli yöntemler denemektedirler. Sonuç olarak, iş görenlerin bireysel tatminleri sağlandığında, onlara motivasyon sağlandığında ve birey olarak mutlu olmalarına katkıda bulunulduğunda, performanslarının da yükseldiği gözlemlenmektedir (Kılıç, 2008: 4-5). İş görenlere verilen önemin artması sonucu performansta iyileşme saptanması, diğer işletmelere de örnek olmuş, personel motivasyonu süreci iş sürecine de dâhil edilmeye başlanmıştır.

#### **4.4.3. İş Tatminine insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi**

İnsan kaynakları, iş görenlerin motivasyon ve işe karşı tutumlarını belirlemede doğrudan etkili olan işletme organlarından biridir. İş görenlerin performansları, üretim çıktılarına büyük oranda etki etmektedir. Bu etkiyi olumlu yönde kullanabilmek için insan kaynakları faktörünün motivasyon ve performans ölçütleri konusunda iş görenlere karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmesi ile birlikte bireyin kişisel tatmin düzeyini de belirleyerek bütün halinde analiz etmektedir. Burada önemli nokta, motivasyona dayalı performans çıktılarının personeller arasında da birbirlerine olan etkileşimidir. Bireysel anlamda tatmin olmayan iş gören, diğer iş görenleri de olumsuz

etkilemektedir. Sonuç olarak bireysel motivasyon, insan kaynakları yönetimi ile iyileştirilmekte; tüm iş görenlerin iş sürecindeki verimliliğinin artırılması sağlanmaktadır.

Hawthorne araştırmalarının yapılması sonucunda, iş görenlerin işletmeler açısından önemi anlaşılmaktadır. Bu araştırma, personelin işyeri açısından önemini analiz eden birçok çalışma yapılmasına öncü olmaktadır. Araştırmalardan elde edilen çıktılar ile iş görenlere verilen önemi arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. İş motivasyonu sağlamak amacıyla çalışma ortamının konforlu olması, görsel düzenlemeler vb. düzenlemeler yapılmaktadır (Kılıç, 2008: 4-5). Çalışma ortamında beklediği konforu ve görsel tatmini sağlayan iş görenler, kendilerini önemli hissederek iş verimliliğini arttırmaktadırlar.

#### **4.5. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler**

Çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

##### **4.5.1. İş tatminini etkileyen kişisel faktörler**

Kişisel faktörler, iş görenlerin demografik özelliklerini ifade etmektedir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, bireysel özellikler ve hizmet süresi olup, aşağıda bu faktörler ile ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

###### **4.5.1.1. Yaş**

İnsanlar arası fizyolojik ve niteliksel farklılıkları ortaya koyan unsurlardan olan yaş faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Günümüze kadar yapılan araştırmalar neticesinde, işten duyulan tatmin ile yaş arasındaki ilişkinin “U” şeklini destekleyen bir trend olduğu kanısına varılmıştır. Bu bağlamda, eğitimi tamamladıktan sonra çalışma hayatına atılan bireyin işten duyduğu tatmin seviyesi yüksek olacaktır. İlerleyen zamanlarda birey, işi öğrenmesiyle sıkılmaya başlayacaktır ve tatmin düzeyi düşüşe geçecektir. Bu durumda birey, kendini geliştirerek katma değeri yüksek ürün veya hizmet üretecek, işiyle özdeşleşecek ya da işine alışılmışıgelmiş şekilde devam edecektir. Bunun sonucunda,

bireyin işten duyduğu tatmin düzeyi tekrar artmaya başlayacaktır (Demir, 2017:110). Benzer bir şekilde insanların yaşı ilerledikçe, işten duyduğu tatmin düzeyi artacağı yönündedir (Toker, 2007: 103). Çünkü çalışanların yaşı ilerledikçe tecrübesi gereği yetki ve sorumlulukları genişletildiğinde iş tatmini de artacaktır (Zorlu Yücel, 2006:107). Yapılan birçok araştırma sonucu olarak, yaş ile iş tatmini arasında birbirine paralel bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.5.1.2. Cinsiyet**

Bireyleri birbirinden ayıran önemli faktörlerden birisi cinsiyet kavramıdır. Kadın çalışan sayısının artmaya başlaması, cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırmayı beraberinde getirmiştir. Geçmişte baktığımızda, çalışma hayatına ilk atılan insanların cinsiyetinin erkek olduğunu ve iş hayatında erkeklerin çoğunlukta olduklarını söylemek mümkündür. Fakat kadınların iş hayatına atılmasıyla birlikte, bu sayıların yılların geçmesiyle birlikte azımsanmayacak derecede olduğunu söylenebilir. Çalışma hayatında iş görenlerin cinsiyetleri, işe yönelik davranışlarını etkileyen bir faktördür.

Yapılan araştırmalar sonucu, iş tatmini ve cinsiyet arasında birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Helin ve Smith'in çalışmaları, kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu göstermiştir. Bir diğer çalışmada, sebep olarak kadınların daha niteliksiz işlerde ve düşük ücretle çalışmaya razı oldukları saptanmıştır. Bir başka yapılan araştırma sonucu ise, ABD ve İngiltere'de erkeklere oranla daha zorlu şartlar altında çalışan kadınların iş tatmininin daha yüksek olduğudur (Kantar, 2010: 59). Bunun nedenini, kadınların çalışma yaşamında sosyal etkinliklere daha çok önem verdiğine, erkeklerin ise daha çok ücrete, yükselmeye önem verdiğine bağlamışlardır (Mahmadova, 2013: 30). Yapılan bir diğer araştırmada, kadın iş görenler arasında kariyerleri ile ilgili yüksek hedefleri bulunmayan bireyler baz alınmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu bireyler için çalıştıkları iş ambiyansı, diğer faktörlerden daha önemlidir. Neticede; iş yaşamının koşulları ağırlaştığında kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Ergül, 2015: 28-29). Tüm bu sonuçlara baktığımızda, kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık göstermesi nedeniyle, cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu söylememiz mümkündür.

#### **4.5.1.3. Medeni durum**

Toplumsal hayatta insanların medeni durumunun, iş tatminini üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda evli olan insanlar, bekâr olan insanlara göre daha fazla sorumluluk sahibidir. Bekâr olan insan, rahat karar alıp verebilir; fakat evli olan bir insan, sorumluluk duygusuyla sadece kendisini düşünmez. Bu yüzden medeni durum, iş tatmini üzerinde önemli rol oynar.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, bu araştırmaların çoğuna atıfta bulunulduğunda, evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahiptir. Bu, evli çalışanların beklentilerinin farklı olmasından veya aile yaşamlarındaki memnuniyetlerinin işlerine yansımından kaynaklanabilir. Evliliğin insanların hayatına düzen getirmesi nedeniyle evli çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bostancıoğlu, 2019: 12). Diğer taraftan bir başka araştırmaya göre, boşanan ve bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2010:212). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki medeni durum ile iş tatmini arasında paralel bir bağlantı bulunmadığını göstermektedir.

#### **4.5.1.4. Bireysel özellikler**

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör olan bireysel özellikler, kişiler arası değişkenlik gösterir. Bireysel özellikler, işverenler tarafından kişinin işletme içerisindeki eylemleri gözlemlenerek analiz edilmektedir. Bireysel özellikler, bir çalışanın kuruma getirdiği şeydir. Her iş gören, kendi bireysel özellikleri doğrultusunda bir iş arayışında bulunur ve çalışacağı işin ve çalışma ortamının kendi karakterine ve iş yapış stiline uygun olmasını istemektedir.

Kişilerin doğuştan var olan veya sonradan edindikleri bireysel özellikleri, mesleki eğilimlerini belirlemede etkin rol oynar (Aydoğmuş, 2011: 56). Çünkü bireyler, kendi özellikleriyle uyumlu işleri tercih etme eğilimindedirler. Böylelikle, çalışanlar yaptıkları işlerle uyum içerisinde çalışma ortamı sağlamaktadırlar. Özellikle dışa dönük bireyler, bu özellikleri sayesinde iş ortamına ve sürecine daha kısa sürede adapte olmaktadır (Darıcan, 2019: 62). Bireylerin karakteri, yaşam tarzı, bakış

açısı gibi diğer bireylerden farklı olan özellikleri, iş hayatındaki tatmin düzeyinde de farklılıklara neden olmaktadır. Örneğin; bir iş görenin duyguları ile karar verdiği bir durumda, farklı bir iş gören mantığı ile karar vererek aynı işten farklı çıktılar elde edebilir. Aynı şekilde, bireylerin inançları da verdikleri kararda rol oynayabilmektedir (Özcan, 2006: 15-16). Bunun sonucu olarak, bireyin karakteristik özellikleri, işten duyduğu tatmin seviyesini belirlemede önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

#### **4.5.1.5. Hizmet süresi**

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise hizmet süresidir. Hizmet süresi kısaca çalışma süresi olarak ifade edilebilir.

Kişinin bir işletmedeki çalışma süresi, aynı zamanda onun iş deneyiminin bir göstergesidir. Özellikle aynı işletmede uzun bir süre çalışanların iş tatminleri yüksektir. Bu durum; çalışanın yer aldığı işletmenin çalışma şartlarını iyi bilmesi, işletmeyle özdeşleşmesi ve işletmede kazandığı deneyimler ile beklentileri arasında bir uyumun var olması ile açıklanmaktadır. Ayrıca, iş hayatına yeni atılan bireylerin iş tatminleri, uzun bir süre aynı işletmede çalışmış kişilere oranla daha düşüktür. Bunun nedeni ise; iş yaşamına yeni başlamış olan kişilerin işten ve işletmeden beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Bununla beraber, aynı işletmede uzun bir süre çalışan ancak yükselme olanaklarından faydalanamayan kişilerin de, iş tatmin düzeyleri azalmaktadır (Oshagbemi, 2000: 219). Hizmet süresinin tek başına iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ancak, tatmin düzeyini belirlerken örgüt kriterlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde terfi etme imkânı küçük ölçekli işletmelere göre daha yüksektir. Dolayısıyla, her iki şirkette de aynı hizmet süresini tamamlamış personellerin iş tatmin düzeyi aynı olmayacaktır.

#### **4.5.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ücret, terfi, çalışma şartları, iş ve iş özellikleri, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, kararlara katılım, iletişim biçimi, makam, denetim biçimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır. Aşağıda bunlarla ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.



#### **4.5.2.1. Ücret**

Geçmişten bugüne kadar, iş tatmini ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan anlaşıldığı üzere, iş tatmini konusunda iş görenleri etkileyen en temel unsur, iş karşılığı aldıkları ücretlerdir.

Ücreti; iş görenlerin işi yapmak için gösterdikleri çabaların karşılığında aldıkları para olarak tanımlayabiliriz. Farklı bir bakış açısıyla ücret; iş görenlerin yaptıkları işin işverenlerin gözünden değeri ve bu değer karşılığı olarak da tanımlanabilir (İbili, 2018: 18). Burada iş görenler, verdikleri emeği işverenlerinin gözünden değerlendirmektedirler. Emeğinin karşılığı olarak aldıkları ücret beklentilerinden düşük ise, işverenlerin verilen emeği göremediği ya da iş görenin emeğini yansıtamadığı sonucuna varılabilir.

İş görenler aldıkları ücreti kendilerinden beklenen işin niteliğine, kendi bilgi ve beceri düzeyine, yaşadığı toplumun ekonomisine göre uygun olduğunu düşünüyorsa, iş tatmin düzeyi de yüksek olur (Türk, 2007: 76). İş gören, aldığı ücreti kendi süzgecinden geçirerek işine olan bağlılığını ve tatminini belirler.

#### **4.5.2.2. Terfi**

İş görenlerin çalıştıkları iş yerlerinden beklentilerinin karşılanması, günümüz iş dünyasında da büyük önem kazanmıştır. İşgörenler, işe başlama süreçlerinde şirket içerisinde kendilerine katkıda bulunacak noktaları analiz ederler. Kariyer yolculuklarında, şirketin bireylere sağladığı imkânları göz önünde bulundurur ve değerlendirirler. Farklı bir iş alanına veya şirkete transfer olma durumlarında etkili nokta, şirketin personele sağladığı kariyer beklentisidir (Keser, 2006: 90). İşgören, şirket içerisinde verdiği emeklerin karşılığında terfi alamayacağını bilirse, iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla, karşılığını alamayacağını düşündüğü bir işi daha az istekli ve daha az sahiplenerek gerçekleştirir. Ancak şirket, yükselme imkânını iş görene net bir şekilde açıklarsa ve iş gören emek verdiğinde terfi alacağını bilirse, iş tatmini gerçekleşmiş olur ve ortaya çıkan işten edinilen verim de doğrudan artmış olacaktır.

Terfi, ödüllendirme mekanizmalarından birisidir. Bazı araştırmacılar, belirli bir grup iş göreni gözlemleyerek ve analiz ederek bazı sonuçlara ulaşmışlardır (Markham,

2015: 295; Güney, 2015b: 214). Bu sonuçlara göre iş görenlerin işten memnun olmaları ile işin sağladığı terfi imkânı arasında bir ilişki bulunmaktadır. İş hayatı boyunca terfi alma imkânını daha fazla bulan iş görenin, daha az terfi alan iş görene oranla iş tatmini ve kariyer memnuniyeti daha yüksektir. Terfiinin iş tatminine etkisi, terfi alma yoluna göre de değişkenlik göstermektedir. Yüksek performans göstererek terfi alan bir bireyin iş tatmini ile çalıştığı süre nedeniyle terfi alan bireyin iş tatmin düzeyi farklılık göstermektedir. Terfi almak için çalışma kapasitesinin tamamını kullanarak emek veren personel, bu koşullarda terfi aldığı daha yüksek düzeyde memnuniyet duyar (Darıcan, 2019: 74). Bununla birlikte terfi alma imkânı bulunan iş yerlerinde, terfi sürecinin adaletli ve belirli göstergelere dayalı olduğu konusunun iş görenlerin içsel terazilerinde değerlendirdiğinin bilinmesi gerekmektedir.

Terfi, iş görenleri ücret anlamında mutlu etmenin yanı sıra sosyal yaşamında da memnun etmektedir. Sosyal çevresinde iş yaşamındaki bireyler ile iletişim kurduğunda, kendisini mutlu hisseder ve bunu iş tatminine de olumlu yönde yansıtır. Sosyal hayatında bulunduğu statüden gurur duyan ve bunu işine yansıtan iş gören, çalıştığı örgütle olan bağlılığı da artmaktadır.

#### **4.5.2.3. Çalışma şartları**

İşgörenlerin şirket içerisindeki çalışma şartları ve nesnel etkiler, işverenlerin önem vermesi ve titizlikle değerlendirmesi gereken bir konudur.

İşgörenlerin, çalıştıkları ortamın güvenliği, konforu, rahatlığı, sosyal imkânları gibi konularda memnuniyet duymasının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş görenler hem fiziksel hem de zihinsel olarak iş yaptıkları ortamda rahat çalışmak isterler. İş yapılan alandaki gürültü, kalabalık veya düzensizlik gibi etmenler, iş tatminini olumsuz etkilerken; oturma alanlarının rahatlığı, mola saatlerinde kullanılacak sosyal aktivite imkânlarının varlığı gibi etmenler de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, yapılan işin niteliği de iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Bu bağlamda, tehlike düzeyi yüksek bir işte çalışan iş gören için güvenlik önlemleri yeterli düzeydeyse, iş tatmini yüksek olmaktadır. Bunlarla birlikte, iş görenin içsel yaşamında da rahat olması gerekmektedir. İşin stresli olması ya da bireyin üzerinde hissettiği baskılar, iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Neticede; çalışma yaşamında iş görenler üzerinde baskı oluşturan

birçok faktör mevcuttur. Bu faktörler onların işlerinden tatmin olmalarını olumsuz yönde etkilediği bir gerçektir.

Çalışma şartlarının fiziksel yönlerinden en önemlisi çalışılan ortamın fiziksel yapısıdır. İşin yapıldığı ortamın temiz olmaması, iş tatminini olumsuz etkileyen noktalardan birisidir. İş gören, çalışma ortamının temiz ve hijyen koşullarına uygun olmasını ister. Aynı şekilde aydınlatma sistemi de önemli bir noktadır. Çalışırken yetersiz ışık veya rahatsız edecek düzeyde parlak ışık mevcutsa, iş görenler rahat hissedemez ve bu işin verimine olumsuz etki eder (Bayender, 2019: 36). Çalışanlar için fiziksel ve zihinsel açıdan rahat bir ortamda çalışmak oldukça önemlidir.

Bir diğer konu da çalışma saatleridir. İş görenler çalışma saatlerinin esnekliği, işe olan bağlılığı ve iş tatminini etkilemektedir. İş görenler, çalışma saatleri konusunda zorlanmadıkları koşullarda çalışıyorlarsa, iş memnuniyetleri yüksektir. Yapılan fazla mesailer ve zorlu koşullar altında dinlenmeye veya sosyal hayatlarına vakit ayıramadıkları koşullarda işe iş tatmin düzeyi düşecek ve memnuniyet ve verim de buna bağlı olarak azalacaktır.

#### **4.5.2.4. İş ve iş özellikleri**

İşin özelliği, iş görenin iş tatminine doğrudan etki eden bir faktördür. İşin özellikleri, bireyin kendi iş hayatına ve kariyer hedeflerinden beklentisine uygunluğu konusunda önem arz etmektedir. İş görenler, kendilerine uygun özellikte iş arayışındadırlar ve bulana kadar farklı alanları veya farklı şirketleri deneme yolunu seçerler. Süreklilik açısından bu nokta önemlidir. İş alımları veya iş başvuruları yapılırken, işin özellikleri ve nitelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapılan iş ile iş görenin zihnindeki beklentiler birbirlerine uygun ise, tatmin düzeyi yüksektir (Demir, 2017: 73). İş görenlere, ortaya çıkarttıkları sonuçları gözlemlene ve değerlendirme fırsatının sunulması gerekmektedir. Bu doğrultuda iş görenler, yaptıkları işlerin kontrollerini sağlayarak hatalarını tespit etmeli, hataları neden yaptıklarını analiz etmeli ve bunları tekrarlamamak için gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu süreçleri gerçekleştirebilmeleri için, işverenler tarafından kontrol mekanizmasına iş görenlerin de dâhil olması gerekmektedir. İş görenler, bu kontrol sistemine dâhil olduklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissettikleri için, iş tatmini açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Aksi durumda iş gören,

kendisini tedirgin hissedecek ve yaptığı işten memnuniyetsiz olacaktır (Karadavut, 2018: 12). Yapılan işin, iş göreni bağımsız kılması ve özgür hissetmesi de iş tatmin düzeyini etkilemektedir. İş görenlerin, yaptıkları iş için karar verme yetisine sahip olduğunda tatmin düzeyleri yükselmektedir. Bu yetki ile iş görenler, kendilerini önemli hissederek iş tatminlerinin arttırır ve örgüte bağlılıklarını da aynı düzeyde güçlendirmektedirler (Keser, 2006: 82). Kısaca işin özellikleri, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. İş görenin yaptığı eylemleri önemli olarak görmesi, iş tatmini arttırır ve memnuniyet sağlar. Bu etki dolaylı olarak şirkete olan bağlılığı da etkilemektedir.

İşin, iş tatmini üzerinde etkisi hususunda önem taşıyan parametreleri kısaca şöyle açıklayabiliriz (İbili, 2018: 23; Özkalp, 2013: 74; Kaynak, 1990: 141):

- **Otonomi:** İşin yapılışı konusunda çalışanın karar alma yetkisidir. İş gören, yapacağı iş hakkında kendisini karar verici konumunda gördüğünde, iş tatmin düzeyi artmaktadır.
- **Görev Kimliği:** Çalışanın işi tamamlama durumudur. Eğer iş gören işini zamanında ve istediği düzeyde tamamlayamıyorsa, iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.
- **Görevin Önemi:** İşin örgüt içerisindeki ve işin sahibi açısından önemidir. İş gören, yüksek önem derecesine sahip bir işi yapıyorsa, aynı düzeyde önemli hisseder ve işe olan tutumu yüksek olacaktır. Önem derecesi düşük olan işlerde bulunduğu kendi statüsünü de düşük görerek memnuniyetsiz olacaktır.
- **Beceri Çeşitliliği:** İş gerçekleştirme için yapılması gerekenleri ve yeterli beceri düzeyini belirtir.
- **Görev Geri Bildirimi:** İşin bitirilmesi sonucunda iş görene yapılan yorumlar ve dönüşlerdir. Bu dönüşler olumlu işe, iş tatmini yüksek olacaktır.

#### 4.5.2.5. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler

Günümüzde bireyler, zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Sosyal yaşamlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmekle birlikte, iş arkadaşları ile ilişkileri de büyük önem arz etmektedir.

Bir iş yerinde iş görenlerin birbirleriyle iletişimleri, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Yapılan işten memnun olmayan iş görenler, iş arkadaşları ile

kurdukları iyi ilişkiler nedeniyle tatminsiz oldukları alanları göz ardı ederek genel tatmin seviyelerini arttırmaktadırlar (Karadavut, 2018: 14). Yapılan çalışmalar neticesinde, iş görenlerin aralarında oluşturdukları bu iletişim, diğer faktörlerden daha önemli hale gelebilmekte ve iş tatmini üzerinde diğer etmenlerden çok daha büyük etki gösterebilmektedir (Ateş, 2005: 106). Çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kuran bireyler, kendilerini daha mutlu hissettiğinden, iş tatmin düzeylerinin arttığını söylememiz mümkündür.

#### **4.5.2.6. Yönetim biçimi**

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de yönetim biçimidir. Yöneticinin sergilediği tutum ve eylemler, çalışanların iş tatmin seviyelerini etkilemektedir.

Yöneticilerin yönetim biçimi; çalışanların beklentileri ile uyumlu olmadığında, çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Yönetim biçimi; yönetimin çalışanlarına karşı sergilediği davranışlar, örgütsel kuralların uygulanış biçimi ve iş yerinin fiziki koşulları, çalışanların iş tatminlerini önemli derecede etkilemektedir (Mitchell and Larson, 1987: 139-140). Kişinin, yönetim mekanizmasında yer alması, kendisini önemli hissetmesine neden olacaktır.

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim biçimi iki şekilde etkili olmaktadır (Sapançalı, 1993: 61-62). Birincisi, çalışanları karar verme sürecine dâhil edilmesidir. Katılım; çalışanların özgüvenlerini geliştirecek, kendisine saygı duymasını sağlayacak ve tanınma ihtiyacını giderecektir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında örgüt içerisinde son kararların iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Kararlarda söz sahibi olan çalışanlar; işine, diğer çalışanlara ve yönetime karşı yapıcı duygular beslemekte ve iş tatminleri yükselmektedir (Feldman and Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan odaklı olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler kurmaktır. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir (Luthans, 1973: 121-122). Dolayısıyla, çalışanların önemli ve değerli hissettirilmesi; çalışanlar arasındaki sinerjiyi, toplam kaliteyi ve verimi arttırmaktadır.

Grup çalışmasının başarılı olmasında ve iş tatmininin artırılmasında yöneticilerin liderlik özellikleri kadar tepe yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı da büyük önem

taşımaktadır (Öztürk, 2014: 217-256; İlhan ve İnce, 2015: 127-152; İnce vd., 2004; Millward and Jeffries, 2001: 276-287). Hem çalışanların hem de örgütün performansını artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların beklentilerini, isteklerini, fikirlerini ve duygularını dikkate almalıdır. Nitekim tepe yöneticiler ile uyum içinde çalışılan örgütlerde, çalışanlar olumlu iş davranışları sergilemekte ve bu durum onların performanslarını olumlu etkilemektedir (Hakmal vd., 2012: 181-187; Doğanlı ve Demirci, 2014: 47-60). Bu nedenle çalışanları ile uyum içinde olan bir yönetimin örgüt başarısı açısından önem arz ettiğini söyleyebiliriz.

Çalışma yaşamında motivasyonun gerçek amacı, çalışanların başarı düzeylerini arttırarak, verimlilik ve etkinlik çerçevesinde, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmektir. Yöneticinin başarısı da büyük ölçüde çalışanlarını örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda motive etmesine bağlıdır (Köse, 2019: 132). Böylelikle yöneticilerin yetkinliği ve çalışanlarla olan etkileşimi başarıyı, verimi olumlu yönde etkilemektedir.

#### **4.5.2.7. Karar verme ve kararlara katılım**

Çalışanların karar verme sürecine katılım sağlaması iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesi onların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

İşletme yönetiminde çalışanların kararlara dâhil edilme süreci, 1960 yılından itibaren örgütlerde kalitenin arttırılması amacıyla davranış biliminin öneminin anlaşılmasıyla başlamıştır. Günümüz koşullarında çalışanların işletme kararlarına katılımı ortak katılımdan çok bireysel katılım şeklinde gerçekleşmektedir. Üretim ve yönetim metotlarında meydana gelen gelişmeler ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamada önemli bir görev üstlenmesi çalışanların kararlara katılımını gerekli kılmıştır (Cassar, 1999: 59). Çalışanların kararlara katılması, işlerini daha çok sahiplenmesini sağladığından bu sayede yaptıkları işlerden daha çok tatmin oldukları söylenebilir.

Katılımcı yönetimin en önemli yararı, doğal motivasyona olan katkısı, iş tatmini, iş yeri ve işine sahiplenme duygusunun pekiştirilmesidir. Bunun sebebi çalışanların işleri üzerinde yetki ve kontrol sahibi olmalarıdır. Bu bağlamda verimlilik, hizmet ve ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti olumlu olarak etkilenecektir. Bu durum ise daha

fazla fayda, kazanç ve iş güvenliği anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalarda katılımcı yönetimin belirli bir seviyede verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Gürek ve Arslan, 2020: 16). Sonuç olarak çalışanlar güzel bir sebep gördüklerinde kendilerinden beklenen gayretin de üstünde bir performans sergilemektedirler.

#### **4.5.2.8. İletişim tarzı**

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de örgüt içerisindeki iletişim şeklidir. Örgüt içerisinde olumlu bir iletişim kurulması halinde çalışanların memnuniyet düzeyleri artacaktır.

Örgütler açısından iletişim hayati bir fonksiyona sahiptir. Çünkü örgüt içinde olumlu bir iletişim, iş tatminini (Yüksel, 2005: 291), çalışan performansını (Tanrıverdi, 2012: 117), çalışan motivasyonunu (Özgan ve Aslan, 2008: 190) ve örgütsel bağlılığı (Saltık vd., 2015: 57) pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurduğu etkileşim olarak tanımlanan örgütsel iletişim, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde özellikle yöneticilerle kurulan etkili bir iletişim iş tatminini olumlu etkilemektedir (Ilozor et al., 2001: 495). Çalışanların birbirleriyle arasındaki pozitif iletişim, içsel motivasyonlarına ve iş verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Bir yöneticinin başarısı çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu başarı da yalnızca yöneticinin çalışanları ile kurduğu sağlıklı bir iletişim sayesinde mümkün olmaktadır (Koçel, 2010: 522). Etkin bir yönetim için, örgütün iletişim kanallarında, bilgilerin serbest bir şekilde dolaşımına izin verecek açık bir iletişim sistemi gereklidir (Karcıoğlu vd., 2009: 66). Etkin bir iletişim problemlerin daha ortaya çıkmadan tahmin edilebilmesine yardımcı olmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2015: 532). İletişimin etkin bir biçimde sağlanması ayrıca örgütteki belirsizliklerin azalmasında da büyük rol oynamaktadır. İletişim eksikliği ve kopukluğu ise örgütlerde belirsizliğe yol açmaktadır. İletişim eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik ise çalışanlarda güvensizlik, stres, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta azalma, verimlilikte düşme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artışa yol açmaktadır (Yüksel, 2005: 296). Tüm bu nedenlerden dolayı örgüt içerisindeki etkin iletişimin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etken olduğunu söylememiz mümkündür.

Örgüt içerisinde etkin bir iletişimin sağlanmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Her şeyden önce yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutmaları gerekmektedir. Çalışanlara geribildirim yapılmasında yöneticiler belirleyici olmaktadır. Etkin bir iletişim için yöneticilerin çalışanlarını yeterli ve uygun bir biçimde bilgilendirmesi gerekmektedir (Yüksel, 2005:293). Açık ve güvenilir bir iletişim çalışanların iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir. Nitekim iş tatminsizliği üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, tatminsizliğin başlıca sebebinin iletişim eksikliği olduğunu ortaya koymuştur (Parsons and Broadbridge, 2006: 128). Bu yüzden bir iş kurumunda çalışanlar arasındaki iletişimin önemi gün yüzüne çıkmaktadır.

#### **4.5.2.9. Mevki ve makam**

İş tatminin etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de mevki ve makamdır. Kişi başarılı olması durumunda hak ettiği mevkie ve makama ulaşmak isteyecektir.

Terfi; makam, mevki ve konum açısından bir nevi derece artışıdır (Doğan, 1996: 28). Herhangi bir çalışanın bulunduğu görevden daha yüksek ücretli, daha fazla sorumluluğa neden olan, daha geniş yetkilere, ayrıcalıklara sahip ve daha az kişi tarafından denetlenen bir görev yerine getirilmesi iş tatminini olumlu etkileyecektir (Bingöl, 2010: 14). Terfi, kişilere yeni sorumluluklar yüklemesi, çalışma hayatında ve sosyal yaşamında saygınlığını artırması nedeniyle iş tatmini sağlamaktadır (İmamoğlu vd., 2004: 169). Terfiinin liyakatli bir şekilde verilmesi kişinin iş aidiyetini çalışma verimliliğini olumlu yönde etkiler.

#### **4.5.2.10. Denetim biçimi**

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerden biri de denetim şeklidir. Bu nedenle örgütün denetim mekanizmasını çalışanları motive edecek şekilde belirlemesi önem arz etmektedir.

Denetim, yöneticilerin çalışanlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda motive etmesini ve çalışanların performanslarını örgüt amaçlarına yönlendirebilmesini sağlayan dinamik bir süreçtir (Cardinal et al., 2010: 56). Ancak denetim, kimi zaman çalışanları etkileme kimi zaman da çalışanlar üzerinde baskı kurmak maksadıyla kullanılabilir. Çalışanlar denetimin bir baskı unsuru olarak kullanılması



durumunda istenmeyen iş davranışları sergileyebilmektedir. Çalışanlar üzerinde baskı oluşturmak yani sıkı bir denetim uygulamak verimliliği düşürdüğü gibi çalışanların yönetime karşı düşmanca tavır sergilemesine de sebep olmaktadır (Bass, 1960: 232-235). Burada yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği tutum ve davranışlar oldukça önemlidir.

Hâlbuki denetim işlevi, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturmak suretiyle onların iş tatminini ve performansını artırmak ve bu sayede örgütsel verimliliği arzu edilen düzeye çıkarmak açısından büyük bir öneme sahiptir (McMahon and Perritt, 1971: 240). Uygun zaman, periyod ve dozajında yapılan denetimler çalışanları sıkılamak yerine verimliliklerini arttırmaktadır.

Örgütlerde genel denetim biçiminden çok yakın denetim biçiminin, örgüt içinde daha fazla çatışmaya yol açtığı bildirilmektedir. Bunun nedeni olarak da yakın denetimin, çalışan ya da grubun rahat bir biçimde işini yapmasını engellemesi, çalışma yöntem ve kuralların kendileri tarafından belirlenmesine izin vermemesi gösterilmiştir (Kılınç, 1989: 111). Sonuç olarak denetim şeklinin, çalışanların iş tatmini olumsuz etkilemeyecek şekilde belirlenmesi önem arz etmektedir.

#### **4.5.2.11. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü; çalışanların davranışlarına yön vermesi, işe yönelik olumsuz tutum ve davranışları engellemesi, öte yandan olumlu iş davranışlarını teşvik etmesi ve bazı konularda caydırıcı rol üstlenmesi sebebiyle çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün kültür özelliklerini nasıl algıladıkları ile alakalıdır; bu özelliklerden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile alakalı değildir. Bu sebeple örgüt kültürü “tanımlayıcı” özelliğindedir. İş tatmini ise; örgütle alakalı beklentilerden, ödül sistemleri ve çatışma yönetimine kadar örgüt içerisinde var olan birçok unsurdan çalışanları memnun olup olmadıkları ile alakalıdır. Bu açıdan iş tatmini “değerlendirici” özelliğindedir (Robbins, 1992: 460). Örgüt kültürünün güçlü olması; çalışanların inançları, değerleri, eylem ve tutumları üzerinde olumlu etkiler bırakarak, iş tatminini olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Örgütsel değerlerin paylaşılması çalışanların davranışlarını olumlu etkilediği gibi çalışanlar arasındaki ilişkilere de olumlu yansımaktadır. Özellikle benzer değerlere sahip çalışanların ortak bir iletişim sistemine de sahip oldukları görülmektedir. Ortak bir iletişim sistemi de iş ilişkilerindeki belirsizlikleri en aza indirmektedir. Böylelikle çalışanlar daha az rol belirsizliği ve rol çatışması yaşadıklarından iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994: 113). Böylelikle kendinden emin davranış sergilediklerini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarına yön vermesi, işe yönelik olumsuz tutum ve davranışları engellemesi, olumlu iş davranışlarını teşvik etmesi ve bazı konularda caydırıcı rol üstlenmesi sebebiyle çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanlarına destek olan, onların morallerinin yüksek olmasına değer veren, takım çalışmasını teşvik eden, onları yenilik ve gelişim konusunda cesaretlendiren, bireysel inisiyatifi, özgürlüğü ve girişimciliği destekleyen, çalışanların kararlara katılımına imkân veren, yaratıcılığı önemseyen bir kültüre sahip örgütlerde, iş tatmini, performans, verimlilik ve örgütsel bağlılık artmaktadır (Odom et al., 1990: 222). Çalışanların örgütlerine karşı güçlü bir bağ kurmasında örgüt kültürünün önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

Bilgiye dayalı örgütlerde bilgi paylaşımı ve kullanımına önem verilmektedir (Uit Beijerse, 2000: 172). Böyle bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların yetki devri ile sorumluluklarını arttırma, yeni fikir ve süreçleri destekleyerek hayata geçirme, geleceğe odaklanma, çevreye ve değişime karşı duyarlı olma, açık iletişim, ekip çalışmasını teşvik etme, esneklik, vizyon paylaşımı ve güven gibi özellikler öne çıkmaktadır (Durna, 2005: 88). Dolayısıyla bu tip kültürlerde çalışanların motivasyonu artacağından iş tatminleri de olumlu etkilenecektir.

#### **4.5.2.12. Örgütün yapısı ve özellikleri**

Örgütün yapısal biçimi ve özellikleri iş görenler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla, onların iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

Örgüt yapısı ve özellikleri iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Örgüt yapıları; yetki ve görev sınırları içerisinde yerine getirilecek işlerin nasıl ilerleyeceği, çalışanlara ne tür eğitimler verileceği, yöneticilerin sorumlulukların neler olması gerektiğinin belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır (Bozkuş, 2016: 250). Bu

sayede, örgüt içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşmaya ilişkin işlerin, belli bir düzende yerine getirilmesi mümkün olabilecektir.

Araştırmacılar, örgütleri kapalı bir sistem olarak değerlendiren klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının hâkim olduğu devirlerde, bütün örgütlerde ve her durumda geçerli olabilecek en iyi örgüt yapısını belirlemeye çalışmışlardır. Bu yaklaşımlarda belirli prensiplere uyulması halinde kusursuz bir örgüt yapısına erişilebileceği düşüncesi savunulmaktaydı. Modern yönetim teorisi ile birlikte örgütler, sistem yaklaşımı temelinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütler klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının kapalı sistem görüşünün tersine çeşitli şartlardan etkilenen açık bir sistem olarak incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı (teknoloji, çevre, büyüklük, strateji, kültür) çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalarla da her halde ve şartta geçerli olabilecek tek en iyi örgüt yapısı düşüncesi yerini, belirli hal ve şartlarda başarılı olabilecek örgüt yapılarının olabileceği düşüncesine bırakmıştır (Koçel, 1984: 384). Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt yapısının dönemsel olarak farklı özelliklere sahip olduğunu söyleyememiz mümkündür.

Örgütlerde iş tatminsizliğini yaratan sebepler incelendiğinde, büyük bir kısmında kötü bir yönetim ve katı bir yapının olduğu görülmektedir. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iş tatminsizliğini ortaya çıkaracak bir sosyal yapı mevcuttur. Çünkü bu tip örgütlerde yönetim, gücü çalışanları dikkate almadan kullanmaktadır (Crawford, 1997: 223). Yani çalışanın düşüncelerinin ve isteklerinin pek önemsenmediğini söyleyebiliriz.

Çalışanlara verilen önem örgütte örgüte farklılık göstermektedir. Biçimsel örgütlerde kural ve normlar önemlidir. Bireysel değerlerin yerini kural ve normlar alırken (Eren, 1998: 32), biçimsel olmayan örgütler bu konuda daha esnektir. Ayrıca, biçimsel yapıları örgütlerde bürokratik yönetim sistemlerinin karakteristik özellikleri yer almaktadır. Merkeziyetçi özelliğiyle karar verme üst kademelerde toplanmaktadır. Bu sebeple alt ve üst kademeler arasında mesafe açılmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarından çok fazla haberi olmamakla beraber, bu yönetim yetki devri ve yetki genişliği gibi unsurlarla zenginleştirilmezse yönetim zorlukları ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2004: 113-114). Buna paralel olarak, iş tatminsizliğinin genellikle hiyerarşik düzene, köklü bir geleneğe ve katı örgüt kültürüne sahip örgütlerde görüldüğü belirtilmektedir (Archer, 1999: 95). Bu tür örgütlerdeki

yönetim tarzlarının otokratik ve hiyerarşik olması nedeniyle çalışanların eğitimlerinin çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıya yönelik olmasının iş tatminsizliğine neden olabileceği söylenebilir.

#### **4.6. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Motivasyon Kuramları**

Motivasyon ile alakalı ileri sürülen kuramların bazıları, çalışanların ihtiyaçlarının bir sebebi ve ifadesi olan güdülere, yani içsel faktörlere önem verirken, bir kısmı teşviklere yani dışsal faktörlere önem vermektedir.

Motivasyon kuramları, iş görenlerin gereksinimleri doğrultusunda göstermiş oldukları davranışları, bu davranışları tercih etme sebeplerini ve seçim sonucunda ulaştıkları başarıyı veya başarısızlığı analiz eden yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 100). İçsel faktörlere önem veren kuramlar, çalışanın duygularını, algılarını ve tutumlarını anlamaya çalışarak onları motive etmeye ağırlık vermektedir. Dışsal faktörlere önem veren kuramlar ise, çalışanın içindeki güdülerini anlamak yerine, çalışanın çevresinde yer alan (dışsal) ve çalışanın davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2011: 621-622). Bu yönden değerlendirildiğinde, motivasyon kuramlarını kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki temel grupta toplamak mümkündür.

##### **4.6.1. İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları**

İş tatmini, ölçülmesi mümkün olmayan soyut bir kavramdır. Ancak yapılan çalışmalar ile iş tatmininin sonucunda oluşan somut çıktılar ölçülebilmektedir. Bireyler, görevlerini rahatlıkla gerçekleştirebildiklerinde, yaptıkları işten dolayı kendilerini mutlu hissedebildiklerinde, iş tatmini seviyesi ve iş sonucu ortaya çıkan ürünün verimliliği yüksek olmaktadır. İstenilen sonuca ulaşabilmek, bireylerin iş sürecindeki ihtiyaçlarını karşılanması ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramlarının odak noktası, bireylerin ihtiyaçlarıdır. İş görenlerin tatmin olmaları, ihtiyaçlarını karşılama konusunda göstermiş oldukları başarı durumuna göre karşılaştırılmıştır.

Süreç teorileri motivasyonu sağlamak için bu etkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenmektedir. Süreç teorileri, kişilerin davranışlarının yönünü, şiddetini ve sürekliliğini sağlamak için işlettikleri bilişsel süreçlere

odaklanmaktadır (Hitt et al., 2006: 207). Süreç teorilerine göre gereksinimler bireyi davranışa sürükleyen etkenlerden yalnızca birisidir. Bu içsel faktöre ilaveten birçok dışsal faktör de birey davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2011: 628). Literatürde üzerinde en fazla durulan süreç teorileri şunlardır; beklenti teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi. Aşağıda bunlar ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

#### **4.6.1.1. Bekleyiş kuramları**

Beklenti, iş amaçları ile iş görenlerin sarf ettikleri emek arasında bir bağıdır. İş görenin, işi yaparken gösterdiği çabanın performansına da aynı ölçüde yansıtacağını düşünmesidir. Kısaca iş gören, yaptığı işe yeterince özen gösterirse ve emek sarf ederse, işin amacına uygun hareket ettiğini düşünür.

Motivasyon ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Aralarından en çok kabul gören bekleme teorileridir. Bu teorilerin kabul görmesinin nedenlerini maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Öztürk, 2003: 288):

- Bekleyiş kuramlarının, iş görenlerin motivasyonuna odaklanması,
- Motivasyon sürecini diğer kuramlardan ayrı bakış açısı ile ele alması, motivasyon ile iş verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemesi,
- İş görenleri işi gerçekleştirmek üzere tasarlanan makineler gibi değil; düşünen ve hisseden birer birey gibi görmesi,
- İş görenlerin gerçekleştirdikleri eylemler ile iş ortamı ve süreci arasında ilişki kurarak incelemesi,
- İş görenin performansını, motivasyon düzeyini, iş tercihlerini, aldıkları ücretlerin tatminini ve iş beklentilerini önceden saptamak için analizler yapılmasıdır.

Bekleyiş teorileri Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi ile bu teörinin Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile ortaya çıkan bekleme teorisinden oluşmaktadır.

## **Vroom'un bekleyiş kuramı**

Vroom'un bekleyiş kuramında bireyler, kendi iş tatminlerini sağlama konusunda gereksinim duydukları eylemleri belirlemektedirler. Bu kuram, motivasyon kavramının iş görenlerin işten ve iş ortamından beklendikleri ile paralel olduğunu ifade etmektedir. İş görenlerin beklentileri karşılandığında iş tatmini de gerçekleşmiş olur.

Bu kurama göre bekleyiş, belirli bir davranışın belirli bir ödülle mükâfatlandırılacağına yönelik algıdır. Birey gösterdiği gayret karşılığında ödüllendirileceğini düşünürse daha çok gayret gösterecektir. Ters durumda bekleyiş algısı oluşmayacak ve bu hususta bir çaba harcamayacaktır (Vroom, 1964:167). Vroom'un teorisi şu şekilde formüle edilebilir.

Valens +bekleyiş = Davranış + hedefe ulaşma+ tatmin

Araştırmacı'ya göre bir bireyin belli bir iş için gayret göstermesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, valens ve bekleyiş (ödüllendirilme) ihtimalidir. Valens, bireyin arzulama derecesini ifade etmektedir. Bireyin çeşitli sonuçlar arasından birini seçme sebebinin şiddeti olarak da tanımlanabilir. Valensi yüksek olan bireyin o işe karşı gayreti de yüksek olacaktır (Vroom, 1964: 15). Valens bireylerin kişisel seçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bazısı para ya da tanınma hedefli olumlu bir valense sahipken kimi de iş stresi gibi olumsuz valense sahip olabilmektedir (Kreitner and Kinicki, 2004: 300). Bu kurama göre eğer birey çaba harcamakla belirli bir ödüle sahip olabileceğine inanıyorsa (bekliyorsa), daha çok çaba harcayacaktır (Koçel, 2011: 633-634). Kısaca bu kurama göre çalışanların işindeki başarısı ya da iş tatmininin, davranışlarının ödüllendirilmesi ile ortaya çıkacağı söylenebilir.

Beklenti kuramı, iş görenlerin tatminini ve motivasyonunu sağlayan en önemli etkenin ödüllendirmek olduğunu ifade etmektedir. Bireyler, yapacakları iş sonucunda elde edecekleri ödülü göz önünde bulundurarak iş motivasyonlarını sağlarlar. Ödüllendirme ile motivasyon sağlanmasında ödülün niteliği de önem arz etmektedir. İş karşılığında alınacak ödüle istek duyulması gerekmektedir. Bu da genellikle ücret, takdir edilmek, terfi almak, şirket içinde inisiyatif sahibi olmak, işverenlerce güvenilmek gibi ödüller ile sağlanabilmektedir. İş görenin sarf edeceği emek karşılığında alacağı ödül ve gösterdiği performans, bu sistemin ne kadar etkili

olduğunu ifade etmektedir. İş gören beklentisini karşılayan bir ödül olduğunda, gerçekleştirdiği performans da yükselir; ancak tatmin etmeyen bir ödül var ise performansı da motivasyonu ile paralel olarak düşmektedir (Soykenar, 2008: 19). Bu noktada ödülün niteliği, iş görenin beklentisi ve tatmin düzeyini karşılama göstergesi önem arz etmektedir.

Vroom'un bekleyiş kuramı, iş görenlerin seçenekler içerisinde ihtiyaçlarına en yüksek derecede karşılık verenini tercih etmesini ifade eder. Bu doğrultuda iş görenler, sarf edecekleri çaba neticesinde ulaşacağı ödülün, çabalarına karşılık hak ettikleri seviyede olmasını istemektedirler. Uygun görülen ödül için motivasyon yüksek iken; uygun olmadığını düşündükleri ödüller için çaba sarf etmenin gereksiz olduğu düşünülerek emek ve zaman harcamak istememektedirler (Demir, 2017: 128). İş görenlerin işe karşı beklentilerinin karşılandığı noktada, iş tatmini de sağlanmaktadır. İş görenler, ödüllendirilme beklentisi içerisinde. Dolayısıyla ödülün nitelikleri ve beklentiye karşılama düzeyi, iş sürecindeki verimi de arttırmaktadır.

### **Lawler- Porter'in bekleyiş kuramı**

Süreç kuramlarından bir tanesi olan Lawler- Porter'in Bekleyiş Kuramının ilk kısmı Vroom'un teorisi ile aynıdır. Yani bireyin motivasyon seviyesi valens ve bekleyiş faktöründen etkilenmektedir.

Lawler ve Porter' a göre, bireyin yüksek bir çaba sarf etmesi yüksek bir performans ile sonuçlanacağı anlamına gelmez. Ona göre araya iki yeni değişken daha girmektedir. Birinci değişken bireyin gerekli bilgi ve kabiliyete sahip olmasıdır. Şayet birey gerekli bilgi ve kabiliyete sahip değil ise, ne kadar çaba harcarsa harcasın yeterli performans sergilemeyecektir. İkinci değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile alakalıdır. Her bir işletme çalışanı, performans sergilemek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak mecburiyetindedir (Eren, 2008: 541). Dolayısıyla aksi bir durumda farklırol çatışmalarının yaşanabileceğini ve bunun çalışanın performansına olumsuz etki edebileceğini söylememiz mümkündür.

Lawler ve Porter'a göre çaba, bilgi, kabiliyet ve algılanan rol değişkenlerine göre sergilenen performans belirli bir ödülle mükâfatlandırılacaktır. Bu ödüller içsel ve

dışsal olabilir. Burada Vroom kuramına ilave olan bölüm algılanan eşit ödül değişkenidir. Her çalışan kendi performansı ile diğer çalışanların performansını kıyaslayarak, kendi performansının nasıl bir ödülle mükâfatlandırılması gerektiği ile ilgili olarak bir anlayışa varmaktadır. Şayet çalışanın fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan ödülden az ise çalışan tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç tekrardan çalışmaya başlayacaktır (Koçel, 2011: 635). Kısaca bu kuram çalışan motivasyonunun pozitif yönde etkileyecek örgütsel ortamın sadece planlanmış bir çalışma şekliyle geliştirilip oluşturulabileceğini savunmaktadır.

### **Adams'ın eşitlik kuramı**

Adams'ın Eşitlik Teorisi literatürdeki adalet konusu üzerine yapılan çalışmaların temelinde yer alan kuramlardan bir tanesidir.

Adams'ın eşitlik kuramı, çalışanların şahsi iş seviyelerini, çaba ve yeteneklerini, aldıkları sonuçlar ile kıyaslanması ve sonrasında benzer bir kıyaslamayı diğer çalışanlar ile kendisini kıyaslayarak sürdürmesi temeline dayanmaktadır. Buna göre, çalışan, kendi çıktı/ girdi oranı ile diğer çalışanların oranını mukayese etmekte ve eşitlik beklemektedir (Newstrom and Davis, 1997: 153). Eşitliğin algılanması; kişinin, kendi konumuna benzer kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğini düşünmesi ya da kişinin kendisini kıyasladığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiği kanaatine varması olmak üzere iki farklı şekilde olabilmektedir. Her iki şekilde de iş tatminsizliği oluşacaktır. Bu eşitsizlikleri oransal olarak aşağıdaki şekilde göstermemiz mümkündür (Koçel, 2011: 524; Güney, 2015a: 277):

$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$

Çalışanın bu oranı diğer çalışanlar ile aynı ise burada eşitlik var demektir. Ancak çalışanın çıktı/girdi diğer çalışanlardan az veya fazlaysa bu durumda da eşitsizlik var



demektir. Eşitlik kuramı, çalışanın gösterdiği çaba miktarı ile ödüllendirilme miktarını kıyasladığı ve kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırdığı varsayımı üzerine kurulmuştur (Luthans, 2008: 179-180; Landy and Conte, 2010: 374-375). Çalışanların girdileri, gayretleri, performansları, beceri ve yetenekleri, eğitim seviyeleri, iş tecrübeleri, yetiştirilmeleri ve kıdemdir. Çıktıları ise, ücretleri, kıdem tazminatı, sağlık desteği, statü sembolleri, ikramiyeler ve içsel ödüllerdir (Colquitt, 2011: 194). Birey çalışma yaşamında herhangi bir eşitsizlik olduğunu hissettiğinde aşağıda belirtildiği gibi birtakım davranışlar sergilemektedir (Güney, 2015a: 277);

- Eşitsizliğin derecesine ve yönüne bağlı olarak; daha az çaba gösterme,
- Alacakları ücret ve ödüllerin değiştirilmesi talebi,
- İşlerini yarıda bırakma,
- Diğer çalışanları daha az çalışmaya ya da hiç çalışmama konusunda ikna etme,
- İş ve yöneticilerini değiştirme çabası içerisine girme gibi eşitsizliğin giderilmesi için birtakım davranışlar sergilemektedir.

Özetle bu kurama göre önemli olanın çalışanın elde ettiği ödüllerin ne kadar olduğudur.

### **Edwin Locke'nin amaç kuramı**

Bekleyiş kuramları arasında yer alan Edwin Locke'nin amaç teorisi, performans hedeflerinin görev performansına olan etkisi üzerinde durmaktadır.

Edwin Locke'nin 1968 senesinde ileri sürdüğü bu teoriye göre, kişiler çevrelerini algılayıp yorumlarlar ve sağladıkları bilgileri kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Kişiler iyiye, kötüye, doğruya, yanlışta veya kendileri için neyin faydalı ya da zararlı olduğuna kendi değer yargılarına göre karar verirler. Buna göre kişi, kendine bazı amaçlar belirler; ilerideki davranışlarını da artık bu amaçlara göre yöneltir (Onaran, 1981: 24). Teori, çalışanların görev performansları için belirledikleri hedeflerin zorluk ve orijinallik derecesinin görev performansı ile bağlantılı olduğunu, ulaşılması zor hedeflerin, kolay hedeflere oranla daha yüksek

performanslara sebep olacağını öne sürmektedir. Kurama göre net ve ulaşılması zor hedefler performans düzeyini belirlemede çalışanların çaba gösterme düzeyini artırmakta ve çalışanı hedefle ilgili bilgi ve faaliyetlere yönlendirmektedir (Locke, 1968: 34; Locke and Latham, 1990: 11). Kısaca kurama göre hedefler zorlaştıkça performans düzeyinin de artacağını söylememiz mümkündür.

### **Harold Kelley'in atıf kuramı (yükleme teorisi)**

Kelley, teorisini Heider'in yükleme teorisinden yola çıkarak geliştirmiştir. Kelley'in teorisi, davranışların potansiyel sebepleriyle bunların etkileri/sonuçları arasındaki ortak değişkenler üzerine kurulmuş bir kuramdır.

Bu ortak değişkenlerde hem başka kişilerin davranışlarıyla ilgili olarak yapılan hem de kişinin kendi ruh hali için yaptığı yüklemeleri (gerekçeleme) açıklamakta kullanılmaktadır. Kelley kişilerin, olayların sebeplerini kişilere, durumlara veya kişilerin etkileşimde olduğu nesnelere yüklemelerini sağlayan ön şartları belirlemiştir. Kelley'e göre, bireyler bir davranışın sebebini bir bireye mi yoksa çevreye mi yükleyeceklerine karar verirken birlikte değişme ve azaltma olarak isimlendirilen iki prensibe göre hareket etmektedir (Yüksel, 1998: 139). Birlikte değişim prensibi, kişilerin bir davranışla ilgili olarak birden fazla gözlemden kaynaklanan bilgilere sahip olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu prensibe göre bir davranış, farklı sebeplerden zaman içinde kendisi ile beraber değişme gösteren sebebe yüklenmektedir. Şayet bir sebep var olduğu zaman bir davranış ortaya çıkıyor; bu sebep ortadan kalktığı zaman bu davranış gözlemlenmiyorsa bu sebep ile davranış beraber değişiyor demektir (Yüksel, 1998: 141). Eki ve tepkilerin belirlenmesine örnek olarak televizyon izlerken görüntünün aniden bozulduğunu fark ettiğimizde sorunun nereden kaynaklandığını anlamak için başka bir kanala geçip görüntüdeki sorunun yayından kaynaklandığı sonucuna ulaşmamızı gösterebiliriz.

Kelley, davranışın sebeplerini belirlemek amacıyla üç çeşit bilgiye başvurduğumuzu öne sürmektedir. Belirginlik, görüş birliği ve tutarlılık. Belirginlikle alakalı olarak aranan bilgi, davranışta bulunan bireyin söz konusu davranışı yalnızca belli bir nesneye karşı mı yoksa bütün benzer nesnelere karşı mı yaptığıdır. Sadece o nesneye karşı tepkiyi veriyorsa belirginlik söz konusudur. Görüş birliği, diğer kişilerin de o nesneye karşı aynı biçimde tepki de bulunup bulunmadıklarıdır. Tutarlılıkla alakalı

olarak aranan bilgi, söz konusu kişinin o nesneye karşı verdiği tepkinin zaman içinde değişip değişmediğidir. Şayet davranışı gözlenen kişi bu davranışı yalnızca söz konusu nesneye gösteriyorsa, diğer kişilerin bu nesneye karşı tepkisi de aynı ise, kişinin bu tepkisi zamana ve ortama bağlı olarak değişmiyorsa bu davranış söz konusu nesneye yüklenecektir. Bir davranış oluştuğu zaman bu davranışa neden olabilecek birden çok sebep varsa, azaltma prensibime göre kişinin gözlediği davranışı bu sebeplerden birine yükleme ihtimali azalacaktır. Kişi davranışa neden olabilecek sebepleri düşünmekte, bu sebepleri mantık süzgecinden geçirerek birer birer elemekte, davranışı elinde kalan sebebe yüklemektedir (Yüksel, 1998: 140); Arkonaç, 2001: 20). Özet olarak Kelley' nin Yükleme Kuramına göre, insanların tek bir durum ya da olay için nedensel çıkarımlar yaptığını söyleyebiliriz.

### **Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Teorisi**

Yöneticilerin çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayabilmesi için geliştirilen bir diğer teori de davranış düzeltim ve güçlendirme teorisidir.

Davranışı güçlendirme teorisi; kişinin bir davranışı başarılı ya da başarısız olması durumuna göre bu davranışı tekrar edip etmeyeceğini açıklamaya çalışır. Davranışı güçlendirme teorisine göre; kişinin davranışı başarısız bir sonuca neden olduğunda hiçbir tepkiye yer verilmeyerek, başarılı olarak sonuçlandığında ise, ödül verilerek davranışlar kontrol altına alınabilir ve böylece insanların davranışları örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirilebilir (Whyte, 1972: 66-68). Özet olarak kişi hangi davranışlarından ötürü ödüllendirilmişse o davranışı tekrarlayacak ve böylece ödüllendirilmediği davranışlarının yavaş yavaş terk edecektir.

Davranışı güçlendirme teorisi, davranışların neden olduğu sonuca göre kişiyi motive etme fikrine dayanmaktadır. Bu teoriye göre insanlar davranışlarının sonuçlarına bakarak düzeltme yoluna giderler. İstenilen sonuca varılması halinde kişinin bu davranışı güçlenir; sonucun istenilen gibi olmaması halinde ise davranış zayıflar (Güney, 2015: 330). Burada yöneticilerin ödüllendirme konusuna önem vermesi bu teorisinin uygulanılabirliği açısından önem arz ettiği söylenebilir.

## **4.6.2. Kapsam kuramları**

Motivasyon kuramları arasında yer alan Kapsam Kuramları, çalışanların sergilemiş oldukları davranışların altında yatan temel nedenleri açıklamaya çalışmaktadır.

Kapsam kuramları kişileri işte neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Çalışanların gereksinimlerini ve dürtülerini tanımlamaya ve bütün bunlara nasıl öncelik tanınması gerektiğini sorgulamaktadır (Luthans, 2005: 240). Kapsam kuramları arasında literatürde üzerinde en fazla durulan teoriler şunlardır; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ile Alderfer'in ERG Teorisidir. Aşağıda söz konusu kuramlar hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

### **4.6.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı**

Kapsam kuramlarından ilki Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı davranış ve yönetimle ilgili tüm yazılarda karşımıza çıkmaktadır.

Maslow'un kuramı, kişilerin sergilediği her davranışın belirli ihtiyaçları gidermek amacıyla yapıldığını ve ihtiyaçların insanlar için bir sıralaması olduğunu ileri sürmektedir. Maslow'a göre, alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar (yiyecek, cinsellik, güvenlik gibi) giderilmedikçe, üst basamaklarda yer alan ihtiyaçlar (sevgi ve saygı gibi) kişiyi davranışa sevk etmemektedir. Maslow'a göre ihtiyaçların kişileri davranışa sevk etmesi ihtiyaçların karşılanma oranına bağlıdır (Güney 2014: 365-366). Aşağıdaki şekilde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinde yer alan 5 ihtiyaç gösterilmektedir.



**Şekil 4.1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** (Özkalp ve Kirel, 2010: 281).

Maslow'un, kuramına göre bireyin 5 temel ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzene sahiptir. En temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra arkasından diğer ihtiyaçlar hissedilmeye başlanmaktadır. Şekil 3.1'de görüldüğü üzere en alt basamakta fizyolojik ihtiyaçlar yer almakta ve bunu sırasıyla yukarıya doğru güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı takip etmektedir (Maslow et al., 1987: 18-22; LandyandConte, 2010: 369; Luthans, 2008: 169). Maslow'a göre, fizyolojik ihtiyaçlar, uyku, nefes alma, barınma, yiyecek ve cinsellik gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Güvenlik ihtiyaçları, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı kapsamaktadır. Ait ihtiyacı, sevgi, aidiyet ve arkadaşlık gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Saygınlık ihtiyacı, bireyin kendisine saygı duymasını, başarı ve statü gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. En üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bireyin kendini ifade etmesini, sahip olduğu yetenekleri en iyi şekilde kullanabilmesini, kendi gücünün sınırlarına ulaşmasını ve başarılı olmayı anlatmaktadır (Maslow et al., 1987: 18-22; Luthans, 2008: 169-170; Özkalp ve Kirel, 2011: 281). Sonuç olarak bireyin psikolojik düzeyine bağlı olarak bu ihtiyaçların sayısı ve türü olarak değişiklik gösterebileceğini söyleyebiliriz.

#### 4.6.2.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı

Kapsam Kuramlarından bir diğeri de Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı'dır. Kişileri motive eden etkenlerin neler olduğu sorusu uzun bir müddet çalışmaların temel konusunu oluşturmuştur.

Herzberg motive etmenin büyük ölçüde ilişkisiz iki faktörden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar; hijyen faktörler ile motive edici faktörlerdir. Herzberg iş tatminsizliğine neden olan dışsal faktörleri, hijyen faktörleri olarak tanımlamaktadır. Hijyen faktörleri, tatmin sağlamazken tatminsizliği azaltmaya katkı sağlamaktadır. Herzberg, yeterli miktarda bulduklarında iş tatmini ve motivasyonda artışa yol açan faktörleri ise motive edici faktörler olarak tanımlamıştır. Motive etmeyi sağlayan faktörler iş tatminsizliğini önleyen faktörlerden (hijyen) ayrı ve farklıdır. Herzberg'e göre, yalnızca hijyen faktörlere odaklanmak sadece iş tatminsizliğini önlemektedir. Nitekim McKerna hijyen faktörlerin hastalığı önleyebileceğini ama iyileştirmeyeceğini belirtmiş ve hijyen faktörlerinin yalnız başına güdüleyici olmadığını söylemiştir (Gökçe vd., 2010: 237). Çalışanların iş tatminlerini artması ve daha fazla performans sergilemeleri için motive edici faktörlerin dâhil edilmesi gerekmektedir (Bowditch and Buono, 2005: 69). Örneğin, bir çalışanın aldığı ücret yetersiz ise, çalışma şartları kötüyse, iş güvenliği yoksa yaptığı işten haz duyması, sorumluluğunun ve ilerleme olanaklarının olması vb. çalışanları motive etmede yetersiz kalacaktır. (Newstrom and Davis, 1997: 124). Dolayısıyla örgüt içerisinde öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin var olması çalışanların motivasyonu açısından önemli olacaktır.

Herzberg teorisinde motive edici faktörler ile hijyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Herzberg, 1966: 22; 1996: 32):

##### **Motive Edici Faktörler**

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkânları,
- İlerleme imkânları,
- Sorumluluk,

- Geri bildirim.

### **Hijyen Faktörler**

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Sonuç olarak motive edici faktörlerin doğrudan işe ve işin özüne, Hijyen faktörlerin ise işin çevresi ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

### **4.6.2.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı**

Kapsam kuramlarından bir diğeri de David McClelland tarafından geliştirilen Başarıma İhtiyacı Kuramıdır. Bu kurama "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" da denilmektedir.

Başarıma ihtiyacı kuramı; başarıma, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları kavramları üzerine odaklanan bir kuramdır. Bu üç ihtiyaç birbirinden bağımsızdır. Çünkü bir kişi bu üç ihtiyaçtan herhangi birine veya hepsine belli derecelerde ihtiyaç hissedebilir. Ancak başarıma ihtiyacı önemli örgütsel etkilerinden ötürü yazarların üzerinde en fazla durduğu ihtiyaç türüdür (Hitt, 2006: 202). Bu kurama göre başarı ihtiyacı çabası gösteren çalışanların bu çaba içerisinde olmayan çalışanlara göre, daha fazla çalışacaktır.

McClelland tarafından ileri sürülen üç ihtiyacı aşağıdaki gibi kısa ve öz bir biçimde anlatmak mümkündür (Güney, 2001: 240; Koçel, 2011: 627; Shane, Locke ve Collins, 2012: 257-276; George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52):

- **Başarıma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı güçlü olan bir birey kendisine erişilmesi zor ve yoğun çalışma gerektiren anlamlı amaçlar belirleyerek, bunları gerçekleştirmek

amacıyla gerekli kabiliyet ve bilgiyi kazanacak ve bunları kullanacak davranışı sergileyecektir.

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Diğer insanlar ile ilişki kurma, gruba dâhil olma ile alakalı ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı güçlü olan bir birey, diğer insanlar ile ilişkiler kurmaya değer verecektir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı güçlü olan bir birey ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları sergileyecektir.

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin problemleri çözmede bireysel sorumluluk üstlenmek istedikleri, amaç odaklı oldukları, ulaşılabilir amaçlar belirleyerek belli bir yere kadar risk aldıkları ve yüksek bir arzuyla zorlu faaliyetler içine girdikleri görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı duyan kişilerin ise, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurmak istedikleri, başkaları tarafından sevimli olmaktan haz duydukları, sosyal faaliyetlere katılmaktan hoşlandıkları ifade edilmektedir. Güç kazanma ihtiyacı duyan kişilerin ise başkaları üzerinde güç ya da etki sahibi olmak istedikleri ve başkalarıyla yarışmaktan haz duydukları ifade edilmektedir (Can vd., 2009: 369-370). Sonuç olarak McClelland'in kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığını söyleyebiliriz.

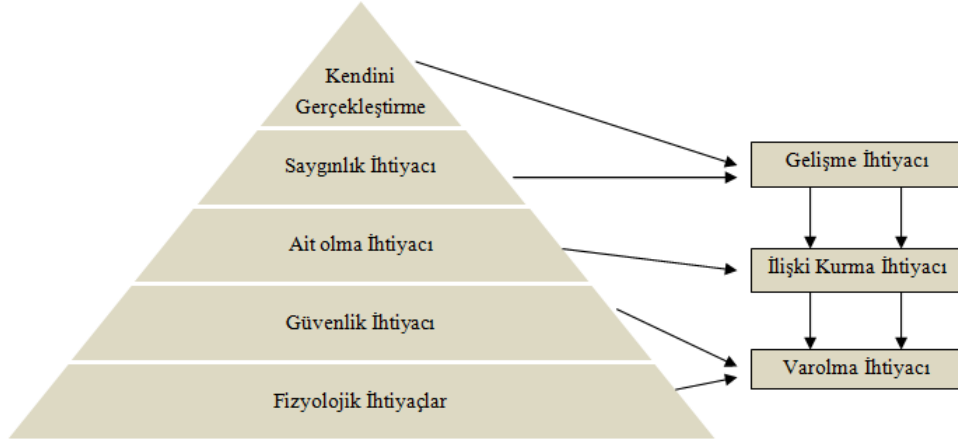
#### **4.6.2.4. Alderfer'in V.İ.G kuramı**

Motivasyon ile alakalı kapsam teorileri arasında incelenecek son kuram Alderfer'in öne sürdüğü yabancı kaynaklarda ERG (Existence-Relatedness-Growth), Türkçe kaynaklarda ise VİG (Varolma-İlişki kurma-gelişme) olarak isimlendirilen teoridir.

Alderfer'in teorisi aynı Maslow'un teorisinde olduğu gibi insanların ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Alderfer, bireylerin üç temel ihtiyacı bulunduğunu ve bu ihtiyaçların karşılanması durumunda motive edilebileceğini ileri sürmektedir. Alderfer'in kuramındaki üç ana ihtiyaç; var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır. Var olma ihtiyacı, kişinin yiyecek, barınma ve güvenli çalışma şartları gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İlişki kurma ihtiyacı, kişinin diğer insanlarla etkileşime geçme, kamusal tanınma, takdir edilme ve insanlarla birlikte kendini güvende hissetme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un teorisinde yer alan



kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan alınan saygı ihtiyaçlarını kapsamaktadır (McShane vd., 2003: 133). Aşağıdaki şekilde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Alderfer'in VİG Kuramı'nın karşılaştırılması yapılmıştır.



**Şekil 4.2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

**Kaynak:** (Hitt, 2006: 202).

Şekilde görüldüğü üzere Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in kuramında üçe düşmüştür. Bu kuram ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik basamakları daha az vurgulamaktadır. Bu teoride birden çok ihtiyaç aynı anda giderilmek istenebilir. Örneğin, birey hem ilişki kurma hem de gelişme ihtiyacını aynı anda hissedebilir. Bunun yanında, bir ihtiyacın giderilmesi halinde, bireyin bir sonraki ihtiyacı gidermek için motive edilmesi hususunda da bir kural bulunmamaktadır. Alderfer'e göre, bir ihtiyacın giderilmemesi geriye dönüşlere neden olabilmektedir. Örneğin, ilişki kurma ihtiyacı giderilmemiş bir kişi ilgisini bir önceki düzeydeki var olma ihtiyaçlarına kaydırabilir (Keser, 2006: 28-30). Şekilde 3.2' de görüldüğü üzere Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar yukarıya doğru hiyerarşik bir biçimde sıralanmışken, Alderfer'in kuramında aynı anda farklı ihtiyaçlar oluşabilmektedir.



## **5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI VE ÖRGÜTSELBAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Kavram ilgili literatürde üzerinde en çok durulan kavramlardan biridir. Kavramı bu kadar önemli kılan sebep ise; çalışanlarda olumlu iş davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayarak, örgütün başarısında büyük rol oynamasıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı; kuruluşlara sağladığı faydalar nedeniyle, araştırmacıların yoğun ilgisini çeken ve 1950'li yıllardan itibaren üzerinde pek çok araştırma gerçekleştirilmiş bir konudur. Kavram ilk defa 1956 senesinde Whyte tarafından dile getirilmiş ve 1974 senesinde ise Porter'in geliştirdiği “Örgüte Bağlılık Ölçeği” ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. 1956 senesinde Whyte'in gerçekleştirdiği çalışmalarla, bilimsel bir niteliğe kavuşan ve akademik alanda kendisine yer bulan kavram ile ilgili günümüze kadar pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmaların büyük bir kısmında, ise örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın yarattığı sonuçlar irdelenmiştir. Literatürdeki mazisi oldukça eskiye dayanan ve üzerinde sayısız araştırma yapılmış örgütsel bağlılık konusu, halen araştırmacılar için önemini muhafaza etmektedir (Bakan, 2018: 41). Günümüzde, halen örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmakta ve konu çeşitli boyutları ile ele alınmaktadır.

Kavramın bu kadar ilgi görmesinin başlıca sebeplerinden birisi, örgütsel bağlılığın iş performansı, devamsızlık, personel devri ve iş tatmini gibi örgütler için hayati öneme sahip işgören davranışlarıyla arasındaki anlamlı ilişkilerin bir sonucu olarak çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkileridir (Coopey, 1995: 57; Iles et al., 1990: 149). Dolayısıyla küresel pazarlarda var olabilmek ve pazar paylarını arttırmak isteyen kuruluşlar örgütsel bağlılığı sağlayacak uygulamalara yer vermek zorundadır.

Örgütsel bağlılık; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan temel kavramlardan biridir (Wolowska, 2014: 129). Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve piyasada

var olabilmesi için, sadece bilgili ve yetenekli çalışanlara sahip olması yetmemekte; aynı zamanda bu bilgi ve yeteneklerin örgüt işleri için kullanılması da gerekmektedir. Çünkü örgütler sadece içten bağlı çalışanlar ile güçlenip büyüebilmektedir. Bu nedenle; işin gerektirdiği bilgi ve kabiliyetlere sahip olmak kadar örgütsel bağlılık olarak tanımlanan, “işe ve çalışma yeri ile ilgili olumlu tutumlara” da sahip olmak büyük önem taşımaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 2-3). Çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesi ise yer aldıkları örgütlerin onlara nasıl davrandığı ve onları nasıl gördüğü ile yakından ilgilidir.

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler ve çalışanlar için önemli sonuçlar doğuran bu kavramın önemini, bu tanım zenginliğinde de görmek mümkündür (Ak, 2019: 181). Fakat örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilmiş pek çok çalışma bulunmasına karşın, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne manaya geldiği hakkında genel kabul görmüş bir tanım mevcut değildir (Mottaz, 1989: 144; Reichers, 1985: 466; Haarr, 1997: 788; Joolideh and Yeshodhara, 2009: 128; Rutowski et al., 2009: 137). Örgütsel bağlılık kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık; çalışanın her ne sebep olursa olsun, örgütte kalması, işine düzenli devam etmesi, tam bir iş gününde ve hatta mesaiye kalarak daha fazla saatler iş yerinde bulunması, işletmenin yatırımlarını koruması ve örgütün amaç ve vizyonunu benimsemesi ve paylaşmasıdır (Meyer and Allen, 1997: 8).
- Örgütsel bağlılık; çalışanı örgütte tutan güçlü bir arzu; örgütü geliştirebilmek için olağanüstü çaba gösterme isteği; örgütün değerleriyle amaçlarını kabullenerek onlara koşulsuz inanma ve bağlanmadır (Mowday et al., 1982: 19).
- Örgütsel bağlılık; işgörenlerin, çalıştıkları kuruluş ile ilgili inançlarının, duygularının ve düşüncelerinin toplamıdır (George and Jones, 2012: 71).
- Örgütsel bağlılık; kişinin kuvvetli bir şekilde kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi ve örgüte dâhil olma işlevidir (Köse ve Özer, 2013: 93).

- Örgütsel bağlılık; kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütten ayrılma durumunda oluşacak maliyetleri öngörmesi ve örgütte kalmak için bir zorunluluk hissetme halidir (Tekin vd., 2014: 138).
- Örgütsel bağlılık; kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Saldamlı, 2009: 6).
- Örgütsel bağlılık; çalışanı örgüt çıkarlarına yönelik çalışmaya yönlendiren içsel bir güçtür (Wiener, 1982: 418).
- Örgütsel bağlılık; çalışanın psikolojik olarak çalıştığı örgüte bağlanmasıdır (Caldwell et al., 1990: 246).
- Örgütsel bağlılık; kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bir örgüte katılımının göreceli gücüdür (Mowday et al., 1979: 226).
- Örgütsel bağlılık; çalışanın organizasyonun amaç ve ilkelerini içselleştirmek, organizasyonun önemli bir unsuru olabilmek için gayret göstermesi, arzu duyması, çaba harcamasına dayanan faaliyetler ve hisler kümesidir (Steers, 1977: 46).
- Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarına inanması, örgütün amaçlarını kabul etmesi ve örgütte kalmaya devam etme isteğidir (Mathis and Jackson, 2011: 70).
- Örgütsel bağlılık; kişinin emek ve sadakatini örgütsel amaçlara bağlaması durumu; beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteğidir (Kanter, 1968: 500).
- Örgütsel bağlılık; kişinin başka bir örgütten aldığı daha yüksek bir ücret, statü, profesyonel özgürlük veya daha iyi meslektaş ilişkisi gibi tekliflere dahi olumlu bakmayarak çalıştığı örgütten ayrılmaya isteksiz olmasıdır (Hrebiniak and Alutto, 1972: 556).
- Örgütsel bağlılık; kişinin örgütte çalıştığı süre boyunca harcadığı emek, çaba, zaman ve elde ettiği statü ve para gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa çıkacağı endişesi sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960: 33).
- Örgütsel bağlılık; örgütün üyesi olmaya devam etme isteği, örgüt için daha yüksek çaba sarf etme arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç öğelerinden oluşan bir bütündür (Dubin et al., 1975: 412).

- Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi, kişinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür (Davis and Newstrom, 1989: 11).
- Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir (Schermerhorn et al., 1994: 5).
- Örgütsel bağlılık; zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır (Farnham and Pimlott, 1990: 9).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık; örgütün bir çalışanı olarak kalmak için duyulan kuvvetli bir istek, çalışanın örgüt değerlerini, hedef ve amaçlarını kendisininmiş gibi benimsemesi ve bunlar için yüksek çaba göstermesi, çalışanın örgütü ile kurduğu sağlam duygusal bağ sayesinde her koşulda çalışmaya devam etme isteğidir.

## 5.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemli bir kavram haline gelmesinde bazı faktörler etkili olmuştur. Bu faktörlerin en başında, yaşanan küreselleşmeyle birlikte örgütsel yapının değişmesi yer almaktadır.

Günümüzde, eskiden olduğu gibi aynı kuruluştaki iş yaşamına başlayıp oradan emekli olmak neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler, çalıştığı kuruma içten bağlı ve çalışma hayatına başladığı kurumdan emekli olan çalışanları, sürekli olarak işsiz kalma kaygısı taşıyan çalışanlara çevirmiştir. Çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkileyen bu durum karşısında örgütler ise, bağlılık konusunu her zamankinden daha çok önemsemeye başlamışlardır (Zincirkıran ve Keser, 2018: 274). Nitekim örgütler, bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmanın önemini kavramış ve yapılarını gözden geçirerek bağlılığı arttıracak uygulamalara yer vermeye başlamışlardır.

Örgüt yapılarının yalınlaşmasına bağlı olarak kariyer yapmanın zorlaşması da örgütsel bağlılık kavramının önem kazanmasında etkili olan bir diğer faktördür. Bu yapı örgüt içerisinde kariyer basamaklarını azaltarak, yükselme inancıyla bekleyen çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını azaltmıştır. Böylece çalışanlar

kendilerine daha iyi kariyer imkânları sağlayan kuruluşlara geçmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramının önem kazanmasında etkili olan son faktör ise beyaz yakalı çalışanların, toplam işgücündeki ağırlığının hızla artmasıdır. Beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalı çalışanlara kıyasla daha çok kişisel hareket yeteneğine ve pazarlık gücüne sahip olduğundan kolayca işyeri değiştirebilmektedir. Bu yüzden örgütlerin, yeni çalışanlarda bağlılık oluşturabilmek için normalin üzerinde bir gayret sarf etmesi gerekmektedir (Zincirkıran ve Keser, 2018: 274-275). Örgüt içerisindeki yükselme olanakları çalışanların bağlılıklarını dolayısıyla işten ayrılma isteklerini ciddi oranda etkilemektedir. Bunun yanında beyaz yakalı olarak tabir edilen kişilerde özellikle yeni işe başlayanlarda, bağlılığın oluşturulması daha zordur. Bunun başlıca nedeni ise iş beklentilerinin yüksek olmasıdır. Bu sebeple örgütler bağlılığın oluşturulması amacıyla daha fazla gayret göstermek zorunda kalmaktadır.

### **5.2.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi**

Çalışanların örgüte bağlılığı, çalışanlar açısından büyük önem arz etmektedir. Örgüte bağlı olan çalışan, faaliyetlerini gerçekleştirirken aidiyet hisseder ve bu bakış açısının gerektirdiği titizlik ve özenle çalışmaktadır. İş sonucunda aldığı olumlu geri bildirimler sayesinde iş tatmini hususunda da en verimli noktaya ulaşılmaktadır. Bireylerin örgüt ile olan bağının kuvvetli olması, çalışma koşulları ne olursa olsun içsel tatminin gerçekleşmesini ve iş yaşamındaki memnuniyetin istenilen düzeyde olmasını sağlamaktadır.

Çalışanın örgütüne bağlı olması hem kişisel hem de örgütsel açıdan pek çok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Araştırmacı, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların; değişimlere ayak uydurarak yeni faaliyetler içerisine girebildiklerini, riskleri iyi analiz ederek yeni girişimlerde bulunabildiklerini, işleri doğru yapmak adına normalin üstünde gayret gösterdiklerini, çözüm odaklı olduklarını, dış faktörlerden daha az etkilenip şahsi kararlarını kendilerinin alabildiklerini, bireysel gelişimleri için çabaladıklarını, daha iyi konuma gelebilmek için çok çalışmaları gerektiğinin bilincinde olduklarını ve elde ettikleri pozisyonlarla gurur duymak yerine daha iyi olmak için kendilerini adadıklarını öne sürmüştür (Odiorne, 1987: 23). Bağlılığın sağlanması ile ortaya çıkan tüm bu olumlu durumlar ise çalışanların

performanslarını artırmakta bu da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde büyük avantaj sağlamaktadır.

Kişisel olarak örgütsel bağlılık aidiyet duygusunun gelişimi; güvenlik, daha iyi kariyer olanakları, hayata dair anlamlı hedeflerin belirlenmesi, olumlu imaj ve daha yüksek seviyede tatmin edici içsel ödüller gibi avantajlar sağlamaktadır (Rowden, 2000: 33). Bunun yanında toplumda bağlılık ve gönüllülüğe büyük değer verildiğinden, çalışan bağlılığının daha çok miktarda örgütsel ödül ile neticeleneceği söylenebilir. Şirket politikasına da bağlı olmak üzere, kuruma olan yüksek bağlılığı sonucu yüksek performans gösteren, devamsızlık yapmayan ve kendisine verilen vazifeleri gönüllü bir şekilde yapan bir çalışana verilecek ödüller, kuruma karşı bağlılık duymayan bir çalışandan kuşkusuz ki farklı olacaktır. Bunun yanında, örgütüne yüksek seviyede bağlılık duyan çalışan, alternatif işverenler için de aranan gözde bir eleman konumunda olacaktır. Çalıştığı örgüte karşı yüksek bağlılık duyan bir çalışan, başka örgütlerin kendi işgücüne katmak istediği aranan bir eleman olacaktır (Mowday et al., 1982: 49). Bundan dolayı bu fırsatların kendisine verildiği çalışan örgütsel amaçlar için daha fazla gayret göstermeye hevesli olacaktır.

Kısaca örgütsel bağlılığın çalışana sağladığı en önemli yarar, onun refahını olumlu olarak etkileme potansiyeline sahip olmasıdır. Ayrıca, örgütsel bağlılık çalışanın iş tatminini de artırmaktadır.

### **5.2.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi**

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık; çalışanlar açısından olduğu gibi, yöneticiler açısından da pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. İnsan motivasyonu konusunda Abraham Maslow, “Gerçek şu ki, insanlar iyidir. İnsanlara sevgi ve güven verirseniz; duyguları ve davranışlarında şefkat gösterecek ve güvende olacaklardır.” demiştir (Lowry, 1973: 18). Nitekim çalışanlarına değer veren onları örgütün değerli bir varlığı olarak gören yöneticiler örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Çalışanların sevgisini ve arkasından ortaya çıkan örgütsel bağlılığı sürekli hala getirmek, organizasyon geliştirme ve insan kaynakları geliştirme uygulamalarında



ortaya çıkan ve giderek artan bir endişedir. Modern organizasyonlardaki yöneticiler; endüstrilerinde rekabet avantajını sürdürebilmek amacıyla, çeşitli beceri ve yeteneklere sahip çalışanları kendi bünyelerine çekmek, onları geliştirmek ve elde tutmakla giderek daha fazla görevlendirilmektedir (Aguirre et al., 2009: 44; Dychtwald, et al., 2013: 17). Ekonominin belirsizliği, yaşanan hızlı değişimler, hızla devam eden küreselleşme ve artan rekabet gibi faktörler de artan bu ilginin zemini oluşturmuş, hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin çalışan bağlılığına odaklanmasını sağlamıştır (Cohen, 2007: 343; Gibb, 2011: 28; Meyer et al., 2002: 25; Morrow, 2011: 26; Fornes et al., 2008: 341). Günümüz iş yaşamında varlıklarını sürdürebilmek isteyen örgütler, çalışanların bağlılığına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple modern kuruluşlar, profesyonel yöneticilere her zamankinden daha fazla gereksinim duymaktadır. Çünkü yoğun rekabet ortamında çalışan bağlılığını sağlamayan örgütler, pazarlarda yer almamakta hatta yok olmaktadır.

İşini iyi yapan yöneticiler, yer aldıkları örgütün kuvvetli ve güçsüz yönlerini bilir ve ona göre stratejiler belirler, tehditlere karşı önlemlerini alarak örgütlerinin zarar görmemesini sağlarlar, fırsatları değerlendirirler ve çağın şartlarına uygun bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar. Ayrıca örgütün amaç ve hedeflerini belirlerler ve çalışanlarına liderlik yaparak bu doğrultuda hareket etmelerini sağlarlar. Tüm bunları yaparken de çalışanlarına değer verir, onların mesleki gelişimlerine yardımcı olur, başarılarını adil bir şekilde ödüllendirir ve örgüte aidiyet duygusuyla bağlanmalarını ve işlerinden tatmin olmalarını sağlarlar. Çünkü günümüzün modern yöneticileri örgütsel bağlılığın hedef ve amaçlara ulaşmada kilit bir rol oynadığını bilir. (Mücevher ve Erdem, 2019: 50). Eğer yöneticiler bunları yapmaz, çalışanların motivasyonunu ve bağlılık seviyelerini artıramaz ise örgütün performansı ve verimliliği düşecek ve sonuçta başarısızlığın baş sorumlusu olacaklardır. Bu durum ise onların kariyerlerine büyük zararlar verecektir.

### **5.2.3. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi**

Örgütsel bağlılık, işletmelerin başarılı olmasında ve devamlılıklarını sağlamada büyük bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda örgütsel bağlılık, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek verimlilik, istenilen kalite düzeyi, personel devrinin azaltılması,

daha düşük eğitim harcamaları, daha yüksek iş tatmini ve örgütsel amaçların benimsenmesi gibi avantajlar sağlamaktadır (Mowday et al., 1982: 53; Randall, 1987: 465; Rowden, 2000: 34). Bununla birlikte örgütsel bağlılık çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri ve örgütün diğer paydaşları arasında güvenin tesis edilmesine katkı sağlamaktadır (Harvey and Brown, 1992: 23). Örgütsel güvenin sağlandığı örgütlerde ise anlaşmazlıklar daha az yaşanmakta ve üretkenlik artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ast-üst ilişkisini olumlu açıdan etkileyerek daha iyi bir örgütsel iklimin oluşturulmasına da imkân vermektedir (Awamleh, 1996: 69). Çalıştığı örgüte karşı yüksek bağlılığı olan bir çalışan yer aldığı örgütü, örgüt dışındaki kişilere olumlu yönde tanıtmaya çalışacaktır. Bu da örgütün daha nitelikli çalışanları istihdam etmesine imkân sağlayacaktır (Mowday et al., 1982: 55). Bir başka ifadeyle çalışan örgütünün bir nevi reklamını yaparak ve üstün yönlerini anlatarak nitelikli çalışanların gözünde onu cazip hale getirecektir.

Araştırmacılar çalışmalarında örgütsel bağlılığın önemini vurgularken, Guest'in şu görüşlerine yer vermişlerdir: Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kalbinde yer almaktadır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel mantık, olumlu çıktıların sağlanması amacıyla örgütsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesidir. Yüksek performansa sahip ve iyi eğitilmiş bir çalışanın örgütte kalmaya istekli olması, örgütsel amaçların erişilmesine katkı sağlayarak örgütsel verimliliği artıracaktır (Guest, 1998: 40).

Kısaca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işlerini yapmada daha çok çabaladıkları, örgütte kalmaya daha istekli oldukları ve örgüt ile aralarında yapıcı ilişkiler kurduklarından dolayı her örgütün, çalışanlarının bağlılığını artırmak istediklerini söyleyebiliriz.

### **5.3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı**

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık kavramları birbiriyle yakından ilgili ancak birbirlerinden farklı iki kavramdır. Bu iki kavram sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İşgücü kapasitesinin korunmasında önemli bir yere sahip olan (Knudsen et al., 2013: 529) mesleki bağlılık, kişinin mesleğine olan duygusal tepkisini ifade etmekte ve mesleki kimlik geliştirme ile ilgilidir (Nâgele and Neuenschwander, 2014: 386). Bir diğer anlatımla mesleğe bağlılık; bir bireyin seçtiği mesleğin değerlerine inanması ve kabul etmesi, bunları gerçekleştirmek amacıyla çabalaması, mesleki olarak kendini geliştirmeye adanması ve bu mesleği devam ettirme hususunda kararlı bir tavır sergilemesidir (Lachman and Aranya, 1986: 229; Morrow and Wirth, 1989: 41; Vanderberg and Scarpello, 1994: 537). Bir başka ifadeyle bağlı olduğu meslek adına bedensel ya da zihinsel olarak gayret göstermesidir.

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık ile alakalı gerçekleştirilen pek çok araştırmanın sonucu bu iki bağlılık türünün farklı öngörülleri ve sonuçları olduğunu göstermektedir (Leong et al., 2003: 360-370). Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında iki genel gruba ayrılabilir farklı görüşler bulunmaktadır. Birinci grup, bu iki bağlılık türü arasında bir çelişki olduğunu ileri sürmekte ve mesleki bağlılık artığında örgütsel bağlılığın da azalacağını savunmaktadır (Aranya and Ferris, 1984: 1-15; Brierley, 1998: 291-300; El-Rajabi, 2004: 3-65). Diğer taraftan, ikinci gruptakiler mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir çelişki bulunmadığını savunmaktadır (Baugh and Roberts, 1994: 108-115; Wang and Armstrong, 2004: 377-386). Birinci gruptaki araştırmacılar kişi mesleğine ne kadar bağlı olursa örgütsel bağlılığının da o kadar azalacağını savunurken, ikinci gruptaki araştırmacılar bunun tam tersini savunmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmalar örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir (Cohen, 1999: 285-308; Paullay et al., 1994: 224-228; Manheim and Papo, 2000: 119- 137; Mathieu and Zajac, 1990: 171-194). Çünkü örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgüt ile arasında sevgi bağı ya da özdeşim kurma neticesinde oluşan bir bağlılık türü iken, mesleki bağlılıkta kişinin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak maksadıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerin yaşamında önem kazanmaya başlaması ve bu faaliyetleri hayatının merkezine koyması söz konusudur.

## 5.4. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılığın temel boyutları uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, kişinin işine önem vermesini ve onu özenle yapmasını, sadakati ve örgütün değerlerine inancı ifade etmektedir. Yazarlar psikolojik bağlılığın üç boyutta incelenebileceğini öne sürmektedir (O'Reilly and Chatman 1986: 492-493; O'Reilly, 1995: 322; Newton and Shore, 1992: 277). Bir diğer araştırmacı da kişinin kavramsal olarak üç ayrı biçimde örgütün etkisini kabullenebileceğini öne sürmüştür: uyum veya değişim, özdeşleşme veya yakınlaşma, içselleştirme veya değer uygunluğu (Kelman, 1958: 53).

### 5.4.1. Uyum boyutu

Uyum, çalışanın davranışını örgütün değer ve normlarına göre düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Kişiler bazı durumlarda üyesi olduğu örgüte yüzeysel olarak destek verirler. Bu kişiler çalıştıkları kuruma inanmaktan çok, uyumlu davranışlar sergileyerek birtakım ödülleri almayı ve cezalardan kurtulmayı isterler. Sergilenen bu yüzeysel bağlılık ise, “uyum” olarak tanımlanmaktadır (Brockner et al., 1992: 244).

Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile neticelenmektedir. Burada kişi her ne yapıyorsa bunu zorunluluktan yapmaktadır. Uyum ayrıca yetkiye sahip olanın üstünlük sağladığı bir durumdur. Nitekim tercihlerini, astlarına, örgüt içerisindeki pozisyonunu kullanarak onaylatmaya çalışan bir yöneticiye uyulmaktadır. Fakat bu uyma gönülsüz bir biçimde olmaktadır. Bundan dolayı uyum güvene değil kontrole dayanmakta ve çalışana tercih olanağı vermemektedir (Handy, 1985: 138-139). Uyum, bağlılığın ilk aşamasıdır ve bu aşamada kişi, ödeme, terfi gibi bazı örgütsel ödülleri kazanmayı düşünerek hareket etmektedir (Brockner et al., 1992: 242). Özetle uyum boyutu, örgütsel ödüllere dayalı bir araçsal bağlanmayı anlatmaktadır.

Kâra dayalı işletmeleri önemli bir bölümünde çalışanlar kurallara uymaktadır fakat çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır (O'Reilly 1995: 323). Daha fazla yarar sağlayabilecekleri bir işletme bulduğunda örgütten ayrılıp transfer olacaklardır.

### **5.4.2. Özdeşleşme boyutu**

Özdeşleşme, çalışanların örgüt içerisinde var olan davranışların içselleştirilmesi ve bu sayede örgüt ile bağ kurulmasıdır. Özdeşleşmenin var olabilmesi, çalışanın örgüt içerisinde kendi içsel yaşamına ve düşüncelerine uygun olan davranışları bulabilmesi ile mümkün olur.

Özdeşleşme boyutunda, çalışanlar, doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul etmektedir (O'Reilly and Chatman, 1986: 493; O'Reilly, 1995: 322). Örgütsel bağlılığın bu aşaması bireylerin yakın olma isteğine dayanmaktadır. Yani çalışan diğer kişiler ve gruplar ile yakınlaşmak ve bu yakınlaşmayı sürdürebilmek maksadıyla, diğer kişilerin davranışlarını benimsiyorsa burada özdeşleşme vardır (Newton and Shore, 1992: 277; Becker et al., 1996: 465). Ayrıca özdeşleşme, bir çekicilik hali yarattığından, kişiye yüksek oranda tatmin sağlamaktadır. Fakat bu çekicilik, kolay bir şekilde sona erebileceğinden korunması gerekmektedir (Handy, 1985: 139-140). Burada çalışanların değer verdiği tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık seviyesinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemelerinden ya da bu amaçları ortaya çıkaran kişileri destekleme isteğinden kaynaklanabilmektedir (Brockner et al., 1992: 244). Günümüz yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için örgütlerin neredeyse tamamı örgütüne bağlı, örgütle özdeşleşmiş, kişi-örgüt uyumu gerçekleşmiş ve işinden tatmin olan çalışanlara sahip olma isteğinde ve arayışındadırlar. Bu kapsamda çalışanlara gerekli örgütsel ve yönetsel desteğin verilmesi gerekmektedir.

### **5.4.3. İçselleştirme boyutu**

İçselleştirme boyutu örgütün değerleriyle çalışanın değerleri arasındaki birliği ifade etmektedir.

İçselleştirme örgütsel bağlılığın son aşaması olup, çalışanın ve örgüt değerlerinin karşılıklı uyumlu olmasına dayanmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986: 493; O'Reilly, 1995: 322). İçselleştirme boyutunda, çalışanın sahip olduğu değerlerin örgütsel değerler ile uyumluluğuna ve örgütsel değer sisteminin, çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. İçselleştirme, örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık biçimidir. Ancak oluşturulması hem kolay değildir hem de uzun

sürmektedir. Ayrıca içselleştirme bir kez meydana geldiğinde, bundan böyle kişiyi etkilemek maksadıyla yeni etki kaynaklarına da ihtiyaç olmayacaktır. Çünkü içselleştirmede kişi, yeni bir fikre, değişime veya davranışa kendisininmiş gibi sahip çıkmaktadır (Handy, 1985: 140). Bu sebeple de örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olması için tüm gücüyle çalışmaktadır.

## **5.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve roller ile ilgili faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

### **5.5.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler**

Kişisel faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler içinde en yoğun biçimde ele alınan özelliklerdir. Aşağıda bu faktörler hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

#### **5.5.1.1. Yaş**

Yaş bireysel faktörler arasında çalışanın örgütüne olan bağlılığını etkileyen en önemli faktördür.

Yaş ve cinsiyet, örgütsel bağlılıkla bağlantılı olarak üzerinde en fazla tartışma yapılan iki kavramdır (Blau and Lunz, 1998: 260-269; Hrebiniak and Alutto, 1972: 555-573; Luthans et al, 1987: 219-236; Morris and Sherman, 1981: 512-526). Örneğin, bazı araştırmacılar yaşlı çalışanların çalıştıkları örgüte daha fazla bağlı olduklarını belirlemişlerdir (Luthans et al., 1987: 219-236; Morris and Sherman, 1981: 512-526). Bazı araştırmacılar ise yaptıkları araştırmada, meslekleri ne olursa olsun, kariyerlerini çok fazla geliştirmemiş genç işgörenlerin, kariyerleri tamamen gelişmiş yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık hissetmedikleri sonucuna ulaşmıştır (Hrebiniak and Alutto, 1972: 555-573). Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler.

Araştırmacılar, insanlar yaşlandıkça alternatif istihdam imkânlarının azalmaya başlayacağını ve yaş ilerledikçe kişilerin örgütlerine daha fazla bağlılık

duyabileceklerini ileri sürmektedir (Angle and Perry, 1981: 9). Diğer araştırmacılarda, yaşlandıkça çalışanların örgüt içerisinde daha iyi yerlerde çalışacağından ve/veya deneyimlerinin artacağından dolayı bağlılıklarının artacağını öne sürmektedir (Meyer and Allen, 1984: 375, 1997: 27). Bir diğer araştırmacı ise genç çalışanların yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık hissetmeyeceğini söylemiştir. Yazar örgüte yatırımları düşük seviyede olan genç çalışanların örgütsel bağlılıkları da düşük seviyede olacağından, genç çalışanların imkânları daha iyi olan bir iş bulduklarında rahatlıkla işten ayrılarak yeni bir örgütte çalışmaya başlayabileceklerini söylemektedir (Zeffane, 1994: 998). Özetle insanlar yaşlandıkça örgütsel bağlılıkları artma eğilimi göstermektedir. Buna sebep olarakta alternatif iş imkânlarının azlığı ve yıllar geçtikçe şirket içinde kazanılan pozisyon ve deneyimler gösterilmiştir.

Bu açıklamaların tersine, bazı araştırmacılar genç çalışanların bir an önce mesleki yaşantılarına başlamak adına motivasyonlarının yüksek olabileceğini ve bu yüzden de örgütsel bağlılıklarının daha fazla olabileceğini öne sürmüştür (Morris et al., 1993: 126). Benzer biçimde bazı araştırmacılarda, genç çalışanların iş deneyimlerinin az olmasından dolayı alternatif istihdam olanaklarının az olduğunun bilincinde olabileceklerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının da yüksek olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Meyer and Allen, 1984: 375). İnsanların yaşı ilerledikçe sorumluluk duygusu ağır basmakta ve başka örgütlere geçme imkânı da azalmaktadır. Sonuç olarak, yaşlı çalışanlar, örgütte işe yeni başlamış genç çalışanlara oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahiptir.

#### **5.5.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet faktörü örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olmasının yanında belirlenmesi zor bir faktördür.

Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur (Angle and Perry, 1981: 1-14; Gould, 1975: 244-265; Grusky, 1966: 488-503; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555-573; Marsden et al., 1993: 23-29; Wahn, 1998: 256-266; Colbert and Kwon, 2000: 484-501; Opeyemi, 2004: 251-263; Singh et al., 2004: 345-355; Marchiori and Henkin, 2004: 353-358; Dixon et al., 2005: 172-180). Bunun temel sebepleri olarak

da kadınların mevcut örgütlerinden ayrılıp başka bir örgüte geçmeyi zor bir girişim olarak görmeleri, sık sık işyeri değiştirmekten memnun olmadıkları (Angle and Perry, 1981: 11), örgüt üyeliğini elde etmek amacıyla erkek çalışanlara oranla daha çok engel aşmak zorunda olmaları ve bu engellerin onların motivasyonlarını artırdığı ve çok fazla ayrımcılığa maruz kalmaları gösterilmiştir (Grusky, 1966: 499). Ayrıca terfi imkânları da erkek çalışanlara kıyasla daha az olmaktadır. Bu sebeple daha fazla çalışmak ve kendilerini ispat etmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu ifadelerin tersine bazı araştırmacılar ise erkek çalışanların işlerine her şeyden daha fazla değer verdiklerini söyleyerek, kadın çalışanların örgüt yerine aile içindeki rollerine daha çok önem vermesi, ailesel değerleri kariyer imkânlarından ve örgütün değerlerinden daha üstün tutmasından dolayı erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olacağını ileri sürmektedir (Loscocco, 1990: 170). Bazı araştırmacılar erkek çalışanların çoğunlukla kadın çalışanlardan daha iyi konumda ve daha fazla ücretle çalışmasından dolayı örgüte daha çok bağlanma ihtiyacı duyduklarını ileri sürmektedir (Aven et al., 1993: 70). Bir araştırmacı ise erkek çalışanların kadın çalışanlar ile aynı seviyede örgütsel bağlılığa sahip olduklarını öne sürmüştür (Maier, 1999: 85). Ancak bazı araştırmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Mathieu and Zajac, 1990: 171-194; Stevens et al., 1978: 380-396; Bruning and Snyder, 1983: 485-491; Morris and Steers, 1980: 50-57). Sonuç olarak kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili düşünce birliğine varılamamış ve gerçekleştirilen çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin çoğunlukla kadınlardan daha iyi konumda oldukları ve daha fazla ücret aldıkları için örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu öne sürülmektedir.

### **5.5.1.3. Medeni durum**

Medeni durum, yaş ve cinsiyet faktöründen sonra çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir diğer faktördür.

Genel olarak, bir kişinin medeni durumu üç gruba ayrılmaktadır: Evli çalışanlar, hiç evlenmemiş çalışanlar ve bekâr ebeveynler. Araştırmacı çalışmasında örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Taiwo, 2003: 56). Araştırmacıların görüşüne göre medeni durum, örgütsel bağlılığın tutarlı



bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır (Chughtai and Zafar, 2006: 60). Bazı araştırmacılar ise diş hekimleri üzerine gerçekleştirdikleri bir çalışmada, evliliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin yalnızca erkek çalışanlar arasında davranışsal bağlılık için anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. (Kaldenberg et al., 1995: 1370). Evli çalışanların ailevi yükümlülüklerinin daha fazla olması ve işlerinde daha fazla istikrara gereksinim duymalarından dolayı, evli çalışanların evli olmayan çalışanlardan daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Araştırmacı evli çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı daha fazla bağlılık beslediklerini ileri sürmektedir (Sikorska-Simmons, 2005: 203). Diğer araştırmacılar gerçekleştirdiği çalışmalarda, evli çalışanların evlenmemiş çalışanlara kıyasla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Hrebiniak and Alutto, 1972: 570; John and Taylor, 1999: 54). Araştırmacı evli çalışanların, daha büyük mali yükleri ve aile sorumlulukları sebebiyle evli olmayan çalışanlara oranla daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sergilediklerini ileri sürmektedir (Mathieu and Zajac, 1990: 190). Bazı araştırmacılar ise evli çalışanların örgüte bekâr çalışanlardan daha fazla bağlı olduğunu tespit etmiştir. Bunun gerekçesini de evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla parasal destek gerektiren gereksinimleri karşılamak için daha çok aile sorumluluğuna sahip olması şeklinde açıklamıştır (Bowen et al., 1994: 56). Sonuç olarak evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam konusunda daha hassas oldukları söylenebilir.

Araştırmacılar öğretmenler ile yaptıkları bir çalışmada evli veya bekâr oluşlarının; çalıştıkları kuruma ilişkin duyuşsal, normatif ve devam bağlılıklarını etkilemediğini belirlemişlerdir (Nartgün ve Menep, 2010: 310). Ancak bunun aksine diğer araştırmacılar gerçekleştirdikleri çalışmada duyuşsal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla medeni durum arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir (Durna ve Eren, 2005: 217). Bir diğer çalışmada evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla yer aldıkları örgüte daha fazla bağlılık duyduğu sonucuna ulaşılmıştır (Benkhoff, 1997: 131). Bazı araştırmacılar ise akademisyenler ile yaptıkları bir çalışmada medeni durum ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulmazken duyuşsal bağlılık seviyesinde anlamlı bir fark tespit etmiştir (Boylu vd., 2007: 70). Buradan hareketle medeni durum ile bağlılık arasında genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylememiz mümkündür.

#### **5.5.1.4. Hizmet süresi**

Hizmet süresi çalışanın, bir işyerinde çalıştığı ve çalışmış sayıldığı yılları ifade etmektedir.

Bir örgütte herhangi bir pozisyonda geçirilen süre çalışanın örgütsel bağlılığını etkilediği gibi, çalışanın örgütteki toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yani çalışanın kıdemi ne kadar çok ise, örgütsel bağlılık düzeyide o oranda artmaktadır (McCaul et al., 1995: 85). Araştırmacılar, fortune 100 listesinde bulunan imalatçı şirketler ile yaptığı araştırmada çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Gaertner and Nollen, 1989: 988). Sonuç olarak çalışanların hizmet süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında doğru bir orantı vardır diyebiliriz.

Bir diğer araştırmacı kişinin örgütte çalıştığı süre arttıkça, örgütten sağladığı kazançların da artacağını söyleyerek, örgütsel bağlılığın artacağını öne sürmüştür. Örgütte uzun süre görev yapmış çalışanların örgüte verdikleri emek ve harcadıkları zaman yüksek olduğundan bu çalışanlar çeşitli terfi olanakları elde ederek örgüt içerisinde statü sahibi olmuşlardır (Cohen, 1993: 157). Dolayısıyla çalışan bu çeşit yatırımlardan kolay kolay vazgeçemeyeceğinden örgütsel bağlılığı daha yüksek olacaktır.

Örgütsel bağlılık, hizmet süresi fazla olan çalışanlar arasında çoğunlukla daha yüksektir (Newstrom, 2007: 32). Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bunun yanında, bir çalışanın hizmet süresi ne kadar fazla ise, kendisiyle alakalı sonuçlar için, sorumluluk duygusunun da o kadar arttığını öne sürmüşlerdir (Herscovitch and Meyer, 2002: 485). Bir başka araştırmada aynı şekilde hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki belirlenmiştir (Salami, 2008: 36). Kişinin bir işyerinde geçirdiği yıllar arttıkça örgütsel bağlılığı da o kadar artmaktadır.

#### **5.5.1.5. Eğitim düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeyi, iş yaşamına bakışını ve iş yaşamından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür.

Kişinin eğitim seviyesi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etkidir (Kwon and Banks, 2004: 610; Popoola, 2006: 190). Eğitim seviyesi arttıkça kişilerin alternatif istihdam imkanları artmaktadır. Ayrıca yüksek eğitilmiş kişilerin beklentileri örgütün karşılamakta zorlanacağı kadar yüksek olabilmektedir. Örneğin, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin örgüte verebilecekleri katkının karşılığında aldıkları ücret yüksektir. Bu durum ise bazı örgütleri zorlayabilmektedir. Bu sebepler yüzünden araştırmacılar, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir (Joiner and Bakalis, 2006: 446). Ancak eğitim seviyesi düşük çalışanların başka işler bulmakta zorlanması, bu tip çalışanların çalıştığı örgüte karşı daha fazla bağlılık beslemesine yol açmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmalarda (Angle and Perry, 1981: 1–14; Koch and Steers, 1978: 119-128; Morris and Sherman, 1981: 512-526) eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar ise daha eğitilmiş kişilerin tatmin olma seviyelerinin ve beklentilerinin yüksek olmasından dolayı eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ileri sürmektedir (Mathieu and Zajac, 1990: 177). Araştırmaların geneline bakıldığında, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani eğitim seviyesi arttıkça bağlılık azalmaktadır.

#### **5.5.1.6. Ücret**

İş gücünün karşılığı olan para veya mal anlamına gelen ücret kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Örgütsel ödüller işveren ile çalışanlar arasındaki başlıca sözleşme konuları arasında yer almaktadır. Çalışana verilen ücret ise, nitelikli kişilerin istihdam edilmesi ve örgüt üyeliklerinin sürdürülmesi bakımından en kritik role sahiptir (Chew and Chan, 2008: 510). Bundan dolayı, bazı örgütler kalifiyeli çalışanları kendi yapılarına dâhil etmek amacıyla piyasa ücretlerinin oldukça üstünde prim ve ücret vermektedir. Hatta bazı kuruluşlar hisse senedi sahipliği, kar ortaklığı ve grup-temelli güdüleyici ücret uygulamalarında bulunmaktadır (Parker and Wright, 2000: 75; Bassi and Van Buren, 1999: 27). Bu uygulamaların başlıca sebebi ise yoğun rekabet ortamında yüksek bağlılığa sahip çalışanların örgütün başarısında oynadığı büyük roldür.

İşgören ile işletme arasında karşılıklı bir menfaat ilişkisi vardır. Çalışanlar işletmeden sağlayacakları ücret, kariyer imkânları ve takdir gibi ödüller karşılığında örgüt üyeliğini kabul ederler. Örgüt de işe aldığı kişiden, yüksek performans sergilemesini ve örgütün kurallarına göre hareket etmesini beklemektedir. Bunun sonucunda da yaratılan katma değerden çalışana birtakım ödüller vermeyi kabul etmektedir. Bu karşılıklı menfaat ilişkisi sürdüğü müddetçe de çalışan örgüte güçlü bir bağımlılık sergileyecektir (Bakan, 2018: 140). Aksi durumda ise çalışan kendisine bu olanakları sağlayan bir başka kuruluşa geçmeyi düşünecektir.

Ücret iktisadi bakımdan emeğin fiyatı, iş hukuku bakımından emeğin bedensel ve düşünsel etkinliklerinin karşılığı, sosyal politika bakımından da çalışanın geçim aracıdır (Işığışık, 2017: 9). Çalışanlar için çalışmanın birincil amaçlarından olan ücretin işveren tarafından düşük ödenmesi, geciktirilmesi, düzensizleştirilmesi ya da hiç ödenmemesi çalışanın hayatını olumsuz etkileyebilir ve çalışana pek çok olumsuz sonuç ile karşı karşıya bırakabilir. Bu olumsuz sonuçların en başında ise çalışanın örgütüne olan bağlılığın zedelenmesi gelmektedir. Çalışan böyle bir durum karşısında örgüt üyeliğini sonlandırma kararı alabilmektedir. Çalışan örgüt üyeliğini sonlandırma kararı aldığı anda ise örgüt nitelikli çalışanını kaybetmiş olacak ve çeşitli maliyetler ile karşı karşıya kalacaktır (Aytaç vd., 2019: 76-77). Bu sebeple nitelikli çalışanlarını kaybetmek istemeyen kuruluşların ücret politikalarını gözden geçirmeleri ve memnuniyetsizlik yaratacak olumsuzlukları ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

#### **5.5.1.7. Algılanan yeterlilik**

Algılanan yeterlilik, çalışanın belirli bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirilemeyeceği hakkındaki yargısını ifade etmektedir.

Albert Bandura öz-yeterlik kavramından ilk defa “Sosyal Bilişsel Kuram” adını verdiği kuramında söz etmiştir. Öz yeterlik kavramı teknik olarak “algılanan öz yeterlik” biçiminde de isimlendirilmektedir. Kavram, çalışanın belli bir performansı gösterebilmek için gerekli faaliyetleri düzenleyip, başarılı olma kapasitesi hakkında kendine ait yargısı şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1986: 2). Bir başka ifadeyle bireyin ileride karşılaşılabileceği zor durumları aşma da ne derece başarılı olabileceğine ilişkin kendi kendine yargısı, inancıdır (Tian and Huang, 2013:763).

Bu anlamda çalışanların kendi kabiliyetlerine dair geliştirmiş oldukları inançları, onların neleri yapabileceklerini ve neleri yapamayacaklarını belirlemelerinde etkili olmaktadır.

Sosyal Bilişsel Kuram'a göre kişiler kendileri ile alakalı bazı yargılara sahiptirler (Luszczynska et al., 2005: 82). Bundan dolayı da kişilerin gerçekte sahip oldukları yetenekler ile öz-yeterlilik inançları farklı olabilir. Yani bir kişi herhangi bir işi başarabilecek yeteneklere sahipken, öz-yeterlilik inancı düşük olabilir. Bu durumdaki bir kişi bu inancının sonucu olarak ya başarısız olacak ya da söz konusu işe hiç başlayamayacaktır. Diğer taraftan kişi kendisinde gerekli yetenekler bulunmadığı halde öz-yeterlilik inancı yüksek olabilir. Bu durum ise kişinin başarılı olma olasılığını artırabilir ya da kişiye harekete geçmek için motivasyon sağlayabilir. Ancak bu durum başarıyı garantilemeyecektir (Bolat, 2011:256). Bir başka ifadeyle, öz-yeterlilik inancı düşük olan kişiler başaramayacaklarını düşündükleri zorlu işleri yapmaktan kaçınırlar. Buna karşılık öz-yeterlilik inancı yüksek olan kişiler gerekli yetenekler kendisinde olmasa dahi o işi yapmaya istekli olacaktır.

Staples öz-yeterlilik algısını örgütsel boyutta inceleyen ilk araştırmacılardandır. Araştırmacı öz-yeterliliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olan pozitif ilişkisine dikkat çekmektedir (Staples et al., 1999: 760). Ayrıca öz-yeterlilik algısının örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği çeşitli araştırmalar tarafından da tespit edilmiştir (Agarwal and Mishra, 2016: 48; Sinha et al., 2002: 179). Çalışanların yeteneklerine olan inançları, onların motivasyonunu artırmaktadır. Bu durum ise çalışanların performansını olumlu etkileyerek örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır

## **5.5.2. Yapılan işle ilgili faktörler**

Yapılan işle ilgili faktörler işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik olma üzere üçe ayrılmaktadır. Aşağıda bunlar ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

### **5.5.2.1. İşin içeriği**

İşin içeriği, işin zorluk seviyesini ve çeşitliliğini ifade eden bir kavram olup, bağlılığın gelişmesinde ciddi bir etkiye sahiptir.

İşin içeriği ne kadar zengin olursa çalışanın örgüte bağlılık düzeyi de o kadar yükselmektedir. Bu ilişkinin temel varsayımı şudur: işin yerine getirilme zorluğu arttığında, çalışanların meydan okuma seviyesi de artmakta bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Ancak işin içeriği ve çalışanın meydan okuması noktasında, dikkat çekilmesi gereken en önemli husus çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir (Çırpan, 1999: 63). Yani kişinin gelişme isteği ne kadar fazlaysa zorlu görevlere karşı motivasyonu da o kadar fazla olmaktadır ve bu işleri başardıkça da örgütüne olan bağlılığı artmaktadır.

Örgüt teorisyenleri, kabiliyetli çalışanların zorlu vazifeleri (challenging assignments) yerine getirmekten mutlu olacaklarını bu sebeple de gerçekleştirilecek işlerin zorluk derecesinin çalışanların bağlılıklarını etkileyebileceğini savunurlar. Örneğin, başarıya isteği olan bir çalışan şahsi kabiliyet ve tecrübelerini kullanarak zorlu bir işi başardığında bu başarılarını değerlendirecek etkin performans değerlendirme sistemine sahip bir örgütteki üyeliğini, bağlılık duygusuyla sürdürmeyi isteyecektir (Workman and Bommer, 2004: 328; Chew and Chan, 2008: 517). Kişi sahip olduğu yetenekler ile zorlu işlerin üstesinden geldiğinde hak ettiği değeri görüyorsa örgütüne karşı bağlılık sergileyecektir.

#### **5.5.2.2. Beceri çeşitliliği**

Beceri çeşitliliği bir işin çalışana değişik becerilerini kullanma olanağı verme derecesidir. Çalışanın farklı becerilerini kullanarak işin zorluklarının üstesinden gelmesi onun yaptığı işe bir mana yüklemesine neden olmaktadır. Çalışanın işinin yerine getirirken hem becerilerini kullanabilmesi hem de bu becerilerini geliştirme olanağı bulması da onun kendisini yetkin hissetmesine yol açmaktadır.

Beceri çeşitliliği çalışanın örgütsel görevinde kendisinden beklenenleri yerine getirmeye çalışırken harcadığı çabanın, kullandığı bilgi, beceri ve yeteneklerin ölçüsünü ifade etmektedir (Cohen-Meitar et al., 2009: 369). Bir başka ifadeyle beceri çeşitliliği çalışanların sahip olması gereken yetenek ve özelliklerin farklılığını anlatmaktadır (Tsaur et al., 2011: 192). Yani çalışanın beceri ve yetenekleri ne kadar fazla ise beceri çeşitliliği o kadar fazladır diyebiliriz.

Çalışanın işini yaparken zamanlama ve süreç yönünden özgür olması işine karşı yüksek bir sorumluluk hissetmesine yol açmaktadır. Bu durum ise içsel motivasyonun ortaya çıkmasında büyük bir etkiye sahiptir. İçsel motivasyonu ve tatmini güçlendiren bu iş özellikleri aynı zamanda çalışanın kendisini önemli hissetmesine de neden olmaktadır. Bu tip duygusal yaşantıların deneyimlenmesine zemin oluşturan iş özelliklerinin çalışanları başarılı olmaya yönelterek örgütsel bağlılığı arttıracığı ifade edilmektedir (Farr et al., 1993: 224). Ayrıca Gelişme İhtiyacı Gücü (GİG) yüksek olan çalışanların, genellikle iş zenginleştirme faaliyetlerine daha olumlu baktığı ve bu şekilde kendilerini zorlayacak işlere karşı istekli oldukları belirlenmiştir.

### **5.5.2.3. Özerklik**

Çalışanların örgütte yerine getirdikleri işe ilişkin ne ölçüde kontrol yetkisine sahip olduklarını anlatan özerklik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışanlara gerçekleştirdikleri işe ilişkin verilen hareket etme serbestisi, bağımsızlık, işlerini planlama ve zamanlama yetkisi, yerine getirecekleri vazifelerin içeriğini belirleme özgürlüğü, işlerini nasıl ve hangi yöntemlerden yararlanarak gerçekleştirebileceklerine ilişkin karar verme yetkisi özerkliğin genel çerçevesini oluşturmaktadır. Araştırmacı bir kurumda özerklik ne kadar güçlü bir biçimde uygulanabiliyorsa örgütsel bağlılığın da o kadar artacağını ileri sürmüştür (Wallace, 1995: 250). Özerklik, çalışanların diğer çalışanlar ile baskı duymadan ve özgürce iletişim kurabilmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların kendilerini özgürce ifade etmesine daha fazla sorumluluk almasına yol açmaktadır. Sorumluluk alan çalışanların ise motivasyonu artmakta dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da olumlu etkilenmektedir.

### **5.5.3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler**

Gerçekleştirilmesi gereken roller ile ilgili faktörler rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki'ye ayrılmaktadır. Aşağıda bu kavramlar hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

### **5.5.3.1. Rol belirsizliği**

Rol belirsizliği çalışanın ne yapacağını, kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilememesidir.

Rol belirsizliği “kişinin kendisinden nasıl bir davranış sergilemesinin beklenildiğini tam olarak algılayamaması” dır (Meyer and Allen, 1997: 89). Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve işiyle alakalı tam olarak bilgilendirilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve ark., 2005: 36). Bir başka ifadeyle rol belirsizliği eksik bilgilendirme yüzünden ortaya çıkmaktadır.

Rol belirsizliğini şiddetlendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: Çalışanın görevini gerçekleştirirken hangi konularda yetkisinin olduğunu bilmemesi, işiyle alakalı olarak ulaşması gereken standartların olmaması ya da bunların net bir şekilde belirtilmemiş olması, işinde zamanını optimal biçimde kullandığından emin olmaması, işiyle alakalı sorumluluklarının ve kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu bilmemesi (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 53). Ayrıca rol belirsizliği, örgütten kaynaklanabileceği gibi kişisel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir (Dubinsky and Mattson, 1979: 70–86.; Zaccaro and Dobbins, 1989: 267–273; Johnston et al., 1990: 333-344). Rol belirsizliği yaşayan bir çalışan örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilemediğinden, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını düşünecek ve örgüte karşı beslediği bağlılık azalacaktır (DeCotiis and Summers, 1987: 455). Bu sebeple yöneticiler çalışanlarını iyi bir şekilde bilgilendirmeli ve görev tanımlarını iyi yapmalıdır.

### **5.5.3.2. Rol atışması**

Rol atışması, aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminden birisine uyulması ve diğerine uymanın güçleşmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Rol kuramına göre çalışanlar birbiriyle çelişen isteklerle karşı karşıya kaldıklarında ya da bir işi yerine getirmek başka bir işi zora sokuyorsa, çalışanlar rol atışması yaşarlar (Addae et., 2008: 572). Bu bağlamda rol atışması “alışanlardan birbiriyle



çelişen iş isteklerinde bulunulması” (Boshoff and Mels, 1995: 37) veya “çalışanlardan bilgi ve deneyimlerine uygun olmayan işleri yapmalarının istenmesi” (Meyer and Allen, 1997: 67) ya da “çalışandan iki veya daha fazla görev yapması istendiği durumlarda çalışanın bu görevlerden birini yerine getirirken diğerlerini yapmada imkânsız hale düşmesi” (Foote et., 2005: 208) şeklinde ifade edilebilir. Bunun yanında rol çatışması, çalışanlar ile yöneticiler arasında ihtiyaç duyulan işlerin içeriği ve önemi ile ilgili farklı fikirlerin oluşması halidir (Michael et., 2009: 269). Bu durumda çalışanın değerleri ile rol davranışı arasında bir çatışmadan söz edilmektedir.

Yapılan araştırmalarda rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dubinsky and Mattson, 1979: 70–86; Dubinsky and Harrtley, 1986: 36-46.; Zaccaro and Dubbins, 1989: 267–273). Rol çatışması yaşayan çalışanlarda iş sorumluluğu azalmaktadır. Ayrıca yaşadığı gerginlik stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanı üyesi olduğu örgütten soğutarak yavaş yavaş uzaklaşmasına ve bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Mathieu and Farr, 1991: 13; DeCotiis and Summers. 1987: 465). Hatta istenmeyen iş davranışlarının ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir.

#### **5.5.4. Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler örgütsel denetim, yükselme imkânları, iletişim biçimi, güven, yapı ve yönetim tarzı olmak üzere altı alt başlık şeklinde incelenmiştir. Aşağıda bu kavramlar hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

##### **5.5.4.1. Örgütsel denetim**

Örgütsel denetim, örgütün belirlediği hedef ve amaçlardan sapmayı engellemek amacıyla, iş süreçlerini takip etme ve düzeltme sürecidir.

Yönetimin başlıca amacı; örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde büyük bir öneme sahip olan örgüt çalışanlarının verimliliğini arttırmak ve bu verimliliğin devamlılığını sağlamaktır. Verimliliğin sağlanmasında ve yükseltilmesinde farklı araçlar bulunsa da bunların en önemlisi ve etkilişi denetimdir. Örgütlerde verimliliğin sağlanması ve yükseltilmesinde, denetim ve denetim sistemleri büyük rol oynamaktadır. Çünkü denetimsiz bir örgüt ve yönetim belirlenen hedeflere ulaşmada başarısız olacaktır.

Bir örgütün devamlılığını sağlamanın başlıca aracı o örgütün başarılı olmasıdır. Bu sebeple de bir örgütün, yönetim ve çalışanlarının başarılı olup olmadığının bilinmesi, sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Bunu başarmanın yolu da uygun bir denetimden geçmektedir. Bunun yanında, yönetim ve çalışanların başarılı olması da yetmemekte, bunların başarılarının da örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Aksi durumda, örgütün başarısı düşük olacaktır. Bu uyumun bulunup bulunmadığını anlamanın yolu ise, yine denetimden geçmektedir (Akdur, 2003: 10). Bu noktada denetimin türü büyük önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunu düşüren bir denetim türü değil onları gelişmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir denetim türü uygulanmalıdır.

#### **5.5.4.2. Örgütsel yükselme imkânları**

Yükselme, görev değişikliği yapılarak bir çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir göreve atanması anlamına gelmektedir.

Literatürde, çalışanların örgütlerine bağlılık geliştirme sebepleri arasında kariyer imkânlarının önemli bir yere sahip olduğu görüşü hâkimdir (Baruch, 2006: 132; Briscoe and Finkelstein, 2009: 257). Bu görüşü savunanlara göre örgüt tarafından çalışanlara verilen kariyer imkânları ile örgütsel bağlılık arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacılar, “terfi kararlarında yüksek seviyede süreçsel adalet oluşturulmuş ise çalışanlar büyük bir olasılıkla örgütsel çıktılardan tatmin olacaklardır” diyerek bu görüşü savunmuştur (Lemons and Jones, 2001: 275). Yükselme imkânları çalışanlara bilgi, beceri ve tecrübeleri temel alınarak ve kendi görüşlerine başvurularak sunulduğunda çalışanlar, örgütlerinin adil bir kariyer sistemi olduğuna inanacaktır. Bu durum ise çalışanlarda yüksek iş tatmini sağlayarak örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine neden olacaktır (Bakan, 2018: 146). Dolayısıyla terfi, çalışanları verimli çalışmaya teşvik etmektedir. Fakat bu verim artışı, çalışanların terfi kararlarını adaletli olarak algılamalarıyla doğru orantılıdır.

#### **5.5.4.3. Örgütsel iletişim biçimi**

İletişim, örgütlerin yalnızca çalışanları ile arasında gerçekleşen bir süreç değil, aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri ve diğer aktörler ile de ilişkilerini sağlayan bir süreçtir.

İletişim, gündelik yaşamdaki gibi örgütte de bireyler arası ilişkilerin sürekliliğini sağlamaktadır. İletişimi örgütler için önemli kılacak nokta, iletişimin örgütsel verimliliği ve güveni, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlayacak bir araç olarak nasıl kullanılabileceğidir. Bu bağlamda “etkili iletişim becerileri” nin çalışanlara kazandırılması örgütlerin başarısında büyük rol oynayacaktır. İyi iletişim becerisi çalışanın örgütte sevilmesine, beğenilmesine, saygı görmesine ve yükselmesine katkı sağlarken, örgüt içerisinde tesis edilen sağlıklı iletişim kanalları da güven ve verimliliğin artmasına yardımcı olacaktır (Zincirkıran ve Keser, 2018: 78). Özetle, örgütü bir arada tutan en temel unsur olan iletişim, örgütün varlığını sürdürebilmesinde büyük bir öneme sahiptir.

Çalışanlara örgütleri hakkında ne kadar çok bilgi verilir, ne kadar çok kendi düşüncelerine danışılır ve dinlenilir ise çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları da o kadar olumlu olacaktır. Nitekim araştırmacılar örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ileri sürmektedir (Curry et al., 1988: 852). Fakat iletişimin etkin biçimde gerçekleşmemesi durumunda çalışanlar olayları farklı şekilde değerlendirerek farklı sonuçlar çıkarabilir ve nihayetinde de beklenilenden çok farklı davranışlarda bulunabilirler. Bu durum ise örgüt içerisinde çatışmaların çıkmasına yol açarak verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca, iletişimin etkin bir biçimde yapılmaması nedeniyle sergilenen olumsuz davranışlar ve örgüt içi çatışmalar örgütsel bağlılığı da olumsuz olarak etkileyebilecektir (Kramer, 1999: 309; Rodwell et al., 1998: 286). Sonuç olarak, örgütsel iletişimin zayıf olması örgütsel bağlılığın güçsüzleşmesine neden olmaktadır.

#### **5.5.4.4. Örgütsel güven**

Modern örgüt ve yönetim teorilerinin etkisiyle araştırmacılar örgütteki insan faktörüne daha fazla değer vermeye başlamışlardır. Böylelikle örgütsel güven kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Rekabet koşullarının giderek sertleştiği günümüzde çalışanları merkeze koyarak verimliliğini arttırmayı ve çalışanları ile birlikte rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaç edinmiş modern yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır (Asunakutlu, 2002: 6). Modern örgütlerde güven, hayati öneme sahip bir

unsur olarak kabul edilmekte, güven oluşturmak ve bu güvenin devamlılığını sağlamak örgütler için giderek büyük önem kazanmaktadır (Demirel, 2008: 186; Özer ve ark., 2006: 112). Çünkü örgüt içerisinde birbirine güvenmeyen çalışanlar örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde başarısız olacaktır. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir çünkü örgüt içerisinde bir güven ortamının yaratılmasında yöneticilerin büyük etkisi bulunmaktadır.

Kişi örgüte katıldığı ilk günden başlayarak hem örgüt hem de yöneticiler hakkında bilgi sahibi olmaya, ayrıca örgüte ve yöneticilerine ne kadar güvenebileceğini belirlemeye çalışmaktadır. Eğer elde ettiği bilgiler hem örgütü hem de yöneticilerini güvenilir kılıyorsa, çalışanın örgüte olan bağlılığı da artacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 121). Çünkü hiçbir kişi güven ortamının bulunmadığı bir iş yerinde çalışmak istemeyecektir. Bu sebeple örgütsel güven ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2018: 168-169). Nitekim güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik literatürde pek çok sayıda araştırma yer almakta ve araştırmaların büyük bir kısmında güven ile örgütsel bağlılık (özellikle duygusal bağlılık) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Bansal et al., 2004: 243; Ruyter and Wetzels, 1999: 63). Sonuçta, yöneticilerin her çalışana adil bir şekilde davranması çalışanların örgütlerine bağlılık duymasını ve yöneticilerine güvenmelerini sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlarının refahını ve mutluluğunu dikkate alan örgütlerde örgütsel güven artarak çalışanın bağlılığına olumlu etki yapmaktadır.

#### **5.5.4.5. Örgütsel yapı**

Örgütsel yapı, insanların eylemlerini nasıl koordine ettiklerini ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakları nasıl kullandığını kontrol eden resmi görev ve yetki ilişkileri sistemidir.

Örgütün yapısı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, daha basık bir hiyerarşik yapı, âdemi merkeziyetçi yönetim ve özerkliğin egemen olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık kuvvetlenmektedir. Araştırmacılar büyük ölçekli işletmelerde çalışanların birbirleriyle daha az etkileşimde bulduklarını ve yardımlaşmalarını belirterek, bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt büyüklüğü arttıkça çalışanların karar alma mekanizmalarına dâhil olmaları daha da güçleşeceğinden çalışan örgütsel amaçlara daha az sahip

çıkacak ve onlarla özdeşleşmekte zorluk çekecektir. Dolayısıyla çalışanın örgüte olan bağlılığı da azalacaktır. Fakat örgütün ölçeği artıkça yetki devri veya yetkilendirme örgüt içerisinde etkin bir biçimde uygulandığında, çalışanların bağlılığı bu durumdan olumsuz olarak etkilenmeyecektir (Sommer et al., 1996: 983). Ayrıca örgüt yapısı büyüdükçe çalışanların sayısında artmaktadır. Bu durum etkili iletişime sahip olmayan örgütlerde, çalışanlar ve üst yönetim arasında iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. İletişim kopukluğu ise çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olmakta, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Bir başka görüşe göre ise; büyük örgütlerde ücret sistemleri daha iyi çalıştığından veya kariyer planlaması daha profesyonel seviyede yapıldığından örgüt büyüklüğü arttıkça çalışanların bağlılıkları azalmak yerine daha da artacaktır (Robbins, 1994: 15). Gerçekleştirilen bazı araştırmalarda ise örgütsel büyüklük ile bağlılık arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Mathieu and Zajac, 1990: 192; Colbert and Kwon, 2000: 499). Ayrıca kurumsal şirketlerde sistem daha düzenli işlediğinden çalışanların örgütsel bağlılıkları daha fazla olmaktadır.

#### **5.5.4.6. Yönetim tarzı**

Yönetim tarzı, çalışanların örgütte yer aldıkları süre içerisindeki davranışlarını biçimlendiren örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseme derecelerini belirleyen faktörler arasında en başta yer almaktadır.

Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişime açık ve yenilikçi bir yönetim tarzı, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına yol açarak çalışanların olumlu davranışlar sergilenmesine neden olmaktadır. Böyle bir yönetim tarzı, aynı zamanda örgütsel bağlılığın artmasına da katkı sağlayacaktır. Çalışanlarına güven duymayan, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve özerkliği ortadan kaldıran bir yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığın zayıflamasına, üstelik yok olmasına bile neden olabilmektedir. Merkezileşmiş bir örgüt yapısı içerisinde çalışan kararlara dâhil olma imkânı bulamayacağından örgütsel amaçlar ile yakınlaşmada ve özdeşleşmede sıkıntılar yaşayacak ve örgütünden uzaklaşmaya başlayacaktır (Robbins, 1994: 32). Bu durum ise örgütteki işgören devir hızını artıracak ve örgütü yüksek maliyetler ile karşı karşıya bırakacaktır.

Katı, aşırı kontrolcü ve otokratik yönetim tarzı çalışanların bağlılıklarını azaltırken, esnek ve katılımcı yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığın daha da artmasına yol açmaktadır. Çalışanlarına sürekli bir biçimde işlerini nasıl yapacakları ile ilgili emirler yağdıran ve onların kendi fikirlerini söylemelerine izin vermeyen bir yönetim tarzında, örgütsel bağlılık her geçen gün azalırken, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin çalışanlarına serbestlik tanıyan ve onların fikirlerini dikkate alan yönetim tarzında ise örgütsel bağlılık gittikçe artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 65). Otoriter yönetim tarzıyla disiplin sağlanabilir ama çalışanların içten saygısı, işini tüm gücüyle yapması ve örgütü geliştirecek yaratıcı fikirler üretmesi sağlanamaz. Yalnızca içten içe şikâyetlerin olduğu bir çalışma ortamı yaratılmış olur.

Örgütsel bağlılığın tesis edilmesinde yönetimin yetkinliği (yeterliliği) de büyük bir rol oynamaktadır. Eğer yönetim ne istediğini ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmiyor ise çalışan da neye bağlılık sergileyeceğini bilmeyecektir. Dolayısıyla yönetim hiçbir sebep göstermeden değişim içerisine girerse ve de değişimin önemli farklılıklar yaratacağı yerde başarısız olunursa, çalışanlar bağlılık yerine yabancılaşma davranışı sergileyeceklerdir (Martin and Nicholls, 1987: 153). Bu sebeple çalışanlar yöneticiler tarafından bilgilendirilmeli, değişimin getireceği faydalar ile ilgili düşünceleri alınmalı ve bu yolla bir sinerji yaratılmalıdır.

Ayrıca örgüt içindeki bürokratik iş uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, buna karşın destekleyici ve yardımlaşmayı teşvik edici bir çalışma ortamının ise örgütsel bağlılığı olumlu etkileyerek artmasına yol açtığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Brewer, 1993: 13; Lok and Crawford, 1999: 373). Ayrıca çalışanlarını destekleyen, fikirlerine önem veren ve iş birliğini teşvik eden örgütlerde örgütsel bağlılık olumlu etkilenmektedir.

## **5.6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler**

Üyesi olduğu örgüte karşı yüksek bağlılık duyan çalışanlar daha uyumlu, daha motivasyonlu, daha üretken, daha yaratıcı olmakta, örgütlerine sorumluluk duyarak işlerini yapmakta böylelikle örgüte daha az maliyete sebep olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler örgütsel bağlılığı yükselten faktörlere önem vermeli ve örgütlerinde gerekli uygulamaları hayata geçirmelidir. Aşağıda bu uygulamaların bazıları hakkında bilgiler yer almaktadır.

### 5.6.1. Sağlıklı iletişim

İnsanlar amaçlarına yalnızca iletişim kurarak erişebilirler. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle iletişimin gerçek amacı, bilgi vermek ve karşıdaki kişiyi etkilemektir.

Örgütsel ve grup iletişimde, beraber çalışan kişilerin tutum ve eylemlerini kontrol etmek ve onları örgüt amaçları doğrultusunda motive etmenin başlıca aracı, iletişimdir. Bu açıdan iletişim yalnızca bir mesaj alışverişi değil, aynı zamanda kişilerin sosyalleşme sürecinde müşterek bir etkinlik aracıdır. Organizasyonlar, insanların yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, ortaklaşa bir çalışma sonucunda gerçekleştirmek maksadıyla kurulurlar. Organizasyonel unsurların bir araya getirilip düzenlenmesinin ardından, belirlenen amaçlara kanalize edilmeleri gerekmektedir, bu da sadece iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Sağlıklı bir iletişim, yönlendirilmiş hedeflere erişmek için gereklidir (Tutar ve ark., 2017: 17-18). Sağlıklı bir iletişim, çalışanları örgütün hedef ve amaçları etrafında toplamakta ve onları motive etmektedir. İletişimin sağlanamadığı örgütlerde ise çalışanlar örgütsel amaç hedeflere kayıtsız kalmaktadır. Bu durum örgütün başarısını olumsuz etkilemektedir.

Sağlıklı bir iletişimin organizasyon ile ilgili politika ve kararların çalışanlara duyurulması aynı zamanda organizasyonun çalışma sistemi, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret politikası, ödül ve ceza sistemi, terfi imkânları, sosyal haklar vb. konulara ilişkin çalışanları bilgilendirmek gibi işlevleri vardır. Örgütsel iletişim, organizasyondaki bütün unsurların, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü oluşturmada büyük rol oynamaktadır. Organizasyonlarda iletişimin temel amacı; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak ve bu sayede de örgütsel bağlılığı sağlamaktır. Örgütsel iletişim, sözü edilen bu amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bilgi alışverişi, iletişimin en temel amacı olup, kişinin çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için kaçınılmazdır. Diğer taraftan, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla, bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar bu faaliyetleri nasıl gerçekleştireceklerini ise bilgi sayesinde bilirler. İletişimin bir başka fonksiyonu da birleştirme ve koordinasyon sağlamadır. Çalışanların örgütsel amaçlar için

birleşmelerini sağlayan iletişim, ayrıca çalışanların psikolojik sağlığını korumada ve örgütsel bağlılığın artırılmasında büyük rol oynamaktadır (Tutar ve ark., 2017: 87-90). Çalışanların örgüt tarafından bilgilendirilmesi belirsizlikleri ortadan kaldırarak, işlerini daha verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların morallerini yükselterek iş tatminlerini ve performanslarını artırmaktadır.

### **5.6.2. Vizyon**

Vizyon, genellikle şirketlerin resmi sayfalarında karşılaştığımız bir terim olmakla birlikte zaman zaman insanları tanımlamak için de kullanılmaktadır.

Vizyon; gelecek ile ilgili bir betimleme, idealler, öncelikler ve organizasyonun var oluş sebeplerini de barındıran ve bir takım prensip ve değerler ortaya koyan kriterlerdir. Vizyon güdüleyeci temel değerler ve uzun amaçlı stratejileri ifade etmektedir. Vizyonun çalışanları motive eden ve organizasyonun önceden belirlediği hedeflere nasıl erişeceği hususunda anlamlı bir açıklama getiren tarafı bulunmaktadır. Vizyonun gücü, organizasyonu ileriye taşımada etkili bir rol oynamaktadır. Organizasyonda paylaşılan vizyon, çalışanlar arasında bağlılığı pekiştirmekte ve hedeflere yön vermektedir (Genç, 2017: 345-347). Bir başka ifadeyle örgütün vizyonu ne kadar güçlüyse çalışanların bağlılıkları o kadar güçlenmekte ve çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirmede o kadar istekli olmaktadır.

Organizasyonun başarısı üzerinde oynadığı önemli rol nedeniyle araştırmacılar, çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltebilecek etmenleri saptamaya çalışmışlardır. Bu etmenlerin en tepesinde ise örgütün öğrenme yönlülüğü yer almaktadır. Öğrenme yönlülüğün üç temel unsuru vardır. Bunlar; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur. Öğrenme bağlılığı organizasyonun öğrenme ile alakalı eylem ve tutumlarını ifade etmektedir. Açık görüşlülük alışılmış olandan farklı davranma ve yeni düşüncelerin benimsenme arzusu ile ilgilidir (Sinkula et al., 1997: 309; Calantone et al., 2002:516; Nguyen et al., 2006: 687). Paylaşılan vizyon ise öğrenme yönlü organizasyonlara yön veren temel faktörlerden birisidir. Gelecekte gerçekleştirilmesi arzulanan amaçları ortaya koyan vizyon çalışanlar arasında paylaşıldıkça önemi ve etkisi artmaktadır. Ayrıca organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesinde sinerji oluşturmaya imkân sağlamaktadır (Wheelen and Hunger,



2010: 65). Tüm çalışanların birlik içinde örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması ise örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.

Öğrenme yönlü organizasyonlar çalışanlarını önemseyen bir anlayışa sahiptirler. Bu tür bir anlayışı benimsemiş olan örgütlerde iletişim, açıklık, paylaşım, yenilik, katılım vb. değerler ön plandadır. Öğrenme yönlülük, sağlıklı iletişimi, kararlara katılımı, çalışanlar arasındaki iş birliğini teşvik etmekte ve sosyal etkileşimi artırmaktadır. Bu tip organizasyonlarda çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek çalışanlar güçlendirilmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 27). Böylelikle çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu yansımaktadır.

### **5.6.3. Takım çalışması**

Küresel rekabet şartlarının giderek zorlaştığı günümüzde, kuruluşlarda takım temelli organizasyonların kurulması hayati önem kazanmıştır.

Takım olmak kişilerin bir araya gelip bir grup oluşturmasından farklı bir durumdur. Takımlar daha vazife odaklı, işlerini tüm gücüyle yapmaya çalışan, standart performans kriterlerinin çok üstünde başarılar elde etmek isteyen organizasyonel yapılardır (Lai, 2002: 14). Grup üyesi ile kıyaslandığında takım üyesi, daha kuvvetli bir amaç duygusuna sahiptir. Ayrıca takım üyeleri birbirlerine karşı daha üst seviyede bir sorumluluk duymaktadır. Bundan dolayı da motivasyonları ve örgütlerine karşı bağlılıkları daha yüksektir (Duke Corporate Education, 2005: 4). Ayrıca takımlar gruplardan farklı olarak işlerinde uzman kişilerden oluşmakta, birbirlerine daha bağlı ve motivasyonları daha yüksek olmaktadır.

Takımlar; örgütlerin sorun çözme yeteneklerini artırma, verimliliği yükseltme, çalışma etkinliğini artırma, eldeki kaynakları daha verimli kullanma, maliyetleri azaltma ve personel sayısını düşürme gibi avantajlar sağlamaktadır. Takım ayrıca karmaşık ve sürekli değişen pazar koşulları ile baş etmede örgütün en iyi stratejik tercihidir (Wang et al., 2010: 17-18). Bu sebeple modern örgütler takım çalışmasını teşvik ederek başarılarını arttırma eğilimindedirler.

Sonuç olarak takım çalışması, takım üyelerinin yaratıcı fikirler üretme ve problem çözme becerilerini geliştirmekte ve bireysel yeteneklerin organizasyonun yararına

kullanılabilmesi için gerekli şartları oluşturmaktadır (Merter, 2006: 64). Çalışanlara iş tatmini sağlayan dolayısıyla örgütsel bağlılığı yükselten ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân sağlayan takım çalışması sayesinde daha fazla uygulanabilir kararların alınması mümkün olmaktadır (Cafoğlu, 1996: 79). Böylece örgütler rakiplerine karşı avantaj sağlamakta ve pazar paylarını yükseltmektedirler.

#### **5.6.4. Mücadele**

Çalışanları, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı giderek artan bir işi yapmaları istendiğinde çoğunlukla motivasyonları düşmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarına yetenek ve becerilerine uygun kendilerini geliştirebilecekleri işler vermelidir.

Çalışanlara meydan okuyabileceği, bilgi ve yeteneklerini sınavıp eksiklerini görebileceği işler verilmesi çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Bu yolla iş hem mücadeleciler/anamlı bir hale gelmekte hem de çalışanların iş tatminleri artarak örgüte bağlanmaları sağlanmaktadır (Balay, 2014: 124). Tekdüze işler çalışanların yeteneklerini kullanmalarını engelleyerek sıkılmalarına ve sonuçta motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için örgütlerin çalışanlarına yeteneklerini kullanabilecek onları zorlayarak gelişimlerini sağlayacak işlere yönlendirmesi gerekmektedir.

#### **5.6.5. Yapılan işin karşılığını almak**

Her çalışan yaptığı işin karşılığını almak ve çalışanlar arasında adaletin sağlanmasını istemektedir.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların organizasyonda egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini ifade etmektedir (İşcan ve Naktiyok 2004: 187). Çalışanlar organizasyon içerisindeki normların her çalışana eşit bir biçimde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, sosyal imkânlardan adil bir şekilde yararlanmayı talep etmektedirler. Fakat çalışanların adalet algılamalarının merkezinde sadece çıktılar yer almamakta, bunun yanında organizasyondaki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Barling and Phillips 1993: 650). Herhangi bir organizasyon örgütsel adaleti sağladığı sürece çatısı altındaki çalışanlardan istediği verimi alabilecektir. Aksi halde, yani çalışanlar

buldukları organizasyonda adaletin olmadığını sorgulamaya başladıklarında motivasyonları düşecek, iş tatminleri azalacak ve bundan dolayı da bağlılıkları düşecektir. (Akyüz ve ark., 2013: 279). Bir çalışan aynı iş yerindeki bir diğer çalışan ile aynı işi yapmasına rağmen daha düşük ücret alıyorsa veya örgütsel ödüllerden aynı şekilde yararlanamıyorsa örgütünün kendisine haksızlık ettiğini ve adaletsiz olduğunu düşünecektir. Bu durum ise çalışanın örgütüne olan bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

#### **5.6.6. Denetim**

İş zenginleştirme, çalışanın işi üzerinde karar alma yetkisine sahip olmasını ve kontrolünün artırılmasını ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme hususlarında çalışan sorumluluğunun artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile çalışan sorumluluklarının artması, ek yetkiler verilmesi için çalıştığı pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda farklı rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Bunun yanında çalışana belirli kurallar ve sınırlar çerçevesinde kendi çalışma hızını belirleme, hataları düzeltme, çalışma metotlarını, yararlanacağı malzeme, makine ve teçhizatı belirleme konularında yetki verilerek yaptığı işe daha fazla bağlanması sağlanmaktadır. Bu durum ise çalışanın motivasyonuna olumlu yansımakta, iş tatminini ve bağlılığını artırmaktadır (Karakaş, 2014: 85). Çalışana belli kurallar dâhilinde işi üzerinde kontrol yetkisi verilmesi onun motivasyonunu arttırmakta ve işini daha verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. Ayrıca tanınan bu yetkiler kendisini işin bir parçası olarak görmesini sağlayarak örgütüne karşı bağlılık duymasına yol açmaktadır.

#### **5.6.7. Değer verme**

Personel değerlendirme organizasyon için önemli olduğu kadar çalışanlar içinde önemli bir konudur. İşini tüm çabasını ortaya koyarak yapan çalışan bu gayretinin karşılığını doğal olarak almak isteyecektir. Ancak geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi sonucunda, kendilerinden daha düşük performans sergileyen bir çalışana daha fazla önem verildiğini gören diğer çalışanların moralleri bozulmakta ve motivasyonları düşmektedir.

Değerlendirme sonucunda çalışanlar ayrıca kendi eksik taraflarını da göreceğinden, bunları geliştirme imkânı da bulmuş olacaklardır. Diğer yandan tarafsız bir şekilde gerçekleştirilen personel değerlendirmesi, çalışanın moral ve motivasyonunu artırarak organizasyona olan güvenini pekiştirmektedir (Ertürk, 2009: 303). Adil bir şekilde yapılan personel değerlendirmesi sonucunda ödüllendirilen çalışanların örgütlerine olan güveni artmaktadır. Örgütüne güvenen çalışanlar ise örgütlerine karşı olumlu iş davranışları geliştirmektedir.

Çalışanların kararlara katılımını sağlamak onlara değer verildiğinin en önemli göstergesidir. Kararlar alınmadan evvel, konuya dair çalışanların düşüncelerini sormak onları motive etmekte ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütsel kararlara katılan bir çalışan, bu kararları sonuna kadar desteklemekte ve bu kararların başarılı olması için de bütün yeteneklerini seferber etmektedir (Tunçer, 2013: 103). Çalışanların kararlara katılımını sağlamak onları örgüt için önemli olduklarını düşündürmektedir. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve performansını artırmakta, örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir.

Organizasyonun çalışanlarını en değerli unsuru kabul etmesi onların motivasyonlarını yükseltmektedir. Çalışanına gereken değeri vermeyen ve adil olmayan organizasyonlar, onlardan istedikleri performans ve verimi de elde edemeyecektir. Çünkü çalışan kendisinin arka plana itildiğini düşünecek ve motivasyonu düşecektir. Dolayısıyla motivasyonu ve iş tatmini düşen çalışanın organizasyona olan bağlılığı da zarar görecektir (Tunçer, 2013: 102). Bu nedenle varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler sahip olduğu iş gücünün en değerli sermayesi olduğunu unutmamalı ve en başta onların mutluluğunu düşünmelidir.

Yöneticiler, çalışanlarını bir sosyal gruba dâhil olması konusunda özendirirken, bir taraftan da onların kişiliklerine, gerçekleştirdikleri işlere ve düşüncelerine önem verdiğini hissettirmelidir. Çünkü çalışanlar yalnızca bir gruba dâhil olmakla tatmine ulaşmaz aynı zamanda yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından takdir edilmek de isterler. Yöneticilerin bu çeşit davranışlara değer vermesi de çalışanın kendisini örgüt için değerli hissetmesine yol açmaktadır (Özer vd., 2017: 209). Yöneticiler örgütsel bağlılığın oluşmasında en büyük etkiye sahiptirler. Dolayısıyla yöneticiler kuruluşun başarısında büyük rol oynamaktadır.

### **5.6.8. Teknoloji**

Organizasyonlarda gelişme ve yenileşmeyi sağlayan unsurların başında yer alan teknoloji, aynı zamanda organizasyonun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmada büyük bir role sahiptir.

Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, gerek örgütsel yapıda gerekse çalışanların tutum ve eylemlerinde değişikliklere yol açmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre teknoloji organizasyonlarda; çalışanları, grupları, organizasyon ilişkilerini ve yönetim tekniklerini etkilemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2017: 106). Teknoloji iş yapış biçimlerini kökten değiştirmiştir. Örgütlerin bu yeni teknolojilere uyum sağlama kabiliyeti ise başarısını belirleyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Organizasyonda sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması çalışanların gerek ruhsal gerekse bedensel bütünlüklerinin korunması yönünden hayati bir değere sahiptir. İş yerinde ergonomik tasarımların uygulanması bunu gerçekleştirmede ciddi bir etkiye sahiptir. Bir başka ifadeyle çalışma yerinde çalışanlara engel oluşturan ve onlara zarar verebilecek unsurlar giderilmeli, günün teknolojisi kullanılarak çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Bu yapılmadığı takdirde ise çalışanların motivasyonu ve iş tatmini azalmakta buna bağlı olarak da iş verimi ve kalitesi düşmektedir. Bunun yanında çağın gerisinde kalmış eski tip makinelerin kullanılması iş güvenliği ve çalışan sorunlarını ortaya çıkarmakta bu da çalışanın işten soğumasına ve örgüte olan bağlılığının azaltmasına neden olmaktadır (Halis, 2010: 254). Çalışanın kendisini güvende hissetmediği bir ortamda çalışması onun düşük verim ve performans sergilemesine neden olmaktadır. Örgütler iş yerlerinde gerekli önlemleri alarak çalışanların motivasyonlarını yükseltmeli bu yolla örgütsel bağlılıklarını sağlamaya çalışmalıdır.

### **5.6.9. Geliştirme**

Kişinin yeterlilik düzeyini arttırması hem çalıştığı örgüt hem de kişinin kendisi için oldukça önemlidir.

Geliştirme, “Kişinin mevcut yeterliliğinin artırılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle geliştirme “Alanında yetişmiş, teknik beceri sahibi bireylerin

gerçekleştirdikleri işleri değiştirerek çalıştıkları kuruluşlarda ve toplumda daha fazla verimli olmalarıdır.” Geliştirme, örgütteki çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlerin mevcut iş için yeterli olsa bile, çalışanın veriminin artması ve daha başarılı olması için kendisine yeni bilgi, beceri ve kabiliyetlerin kazandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2003: 78). Bu da örgütün eğitim programlarını uygulaması ile mümkün olmaktadır.

Geliştirmenin gerek çalışanlar gerekse kuruluş için birtakım faydaları bulunmaktadır. Çalışan için geliştirme, çalışanın yaptığı işi daha etkili bir biçimde yapabilmesine imkân sağlar. Geliştirme çalışmaları neticesinde işini nasıl yapması gerektiğini her yönüyle ve iyice anlayan çalışanın, motivasyonunu artırır. Ayrıca geliştirme neticesinde çalışanlar işlerini daha verimli bir biçimde yapabildiklerini görürler. Bu da kendilerini örgüt içerisinde faydalı ve önemli hissetmelerine neden olmaktadır. Bir diğer ifadeyle geliştirme faaliyetleri çalışanları yetkinleştirmekte ve böylelikle özgüvenlerini yükseltmektedir. Özgüvenleri artan çalışanlar ise işlerine daha çok bağlanmakta, iş tatminleri artmaktadır (Barutçugil, 2004: 376). Kısaca geliştirme faaliyetleri çalışanlarda işe yönelik olumlu eylem ve tutumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

#### **5.6.10. Örgüt kültürü**

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur.

Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkilemektedir. Bu sebeple, olumlu bir örgüt kültüründe tüm personel kazançlı çıkarken, yapıcı olmayan bir kültürde örgütün tamamı zarar görebilmektedir (Barutçugil, 2004: 216). Organizasyonun psikolojik ikliminin çalışana tatmin etmesi halinde, bunun çalışanın yaratıcılık kabiliyetlerini kullanmasına ve iş tatmini sağlamasına, çalışanın iş tatmini sağlamasının ise, performansının ve başarı motivasyonunun artmasına, işten ayrılma niyetinin yok olmasına, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir (Shalley et al., 2000: 217). Özetle olumlu örgüt kültürü istenmeyen iş davranışlarının ortaya çıkmasını önlemektedir.

Örgütün sahip olduğu kültür çalışanların gereksinimleriyle bağdaştığında örgüt performansı artmaktadır. Çalışanın mutlu olduğu bir örgüt kültürü içinde işini yapması onun performansına olumlu yansımaktadır. Çalışan beklentileri ile uyumlu bir örgüt kültüründe daha yenilikçi ve yaratıcı olabilecektir. Dolayısıyla çalışanların kabiliyetlerini ortaya koymasına, düşüncelerini özgürce ifade etmesine izin veren ve etik iklimin hâkim kılındığı örgütlerde örgütsel bağlılık artmaktadır (Lussier, 2005: 344). Çalışanın değerleri ile uyumlu bir örgüt kültürü içerisinde çalışması ona huzur verecektir. Böylece örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için daha çok performans gösterecektir.

Örgüt kültürü, örgütsel değerlere bağlılık oluşturmada büyük bir rol oynamaktadır. Örgütlerin belirlediği amaçları gerçekleştirmesi ve hedeflerine erişmesi, büyük ölçüde, kültür inanç ve değerlerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile mümkündür. Örgüt kültürü, bir kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran ve o kuruluşa özgü değer ve inançların tamamını temsil etmektedir. Bu noktada, örgüt kültürünün bağlılık oluşturmada etkili bir fonksiyona sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Seçkin, 2011: 359). Güçlü bir kültüre sahip kuruluşların, örgütsel bağlılık oluşturmada daha avantajlı oldukları söylenebilir.

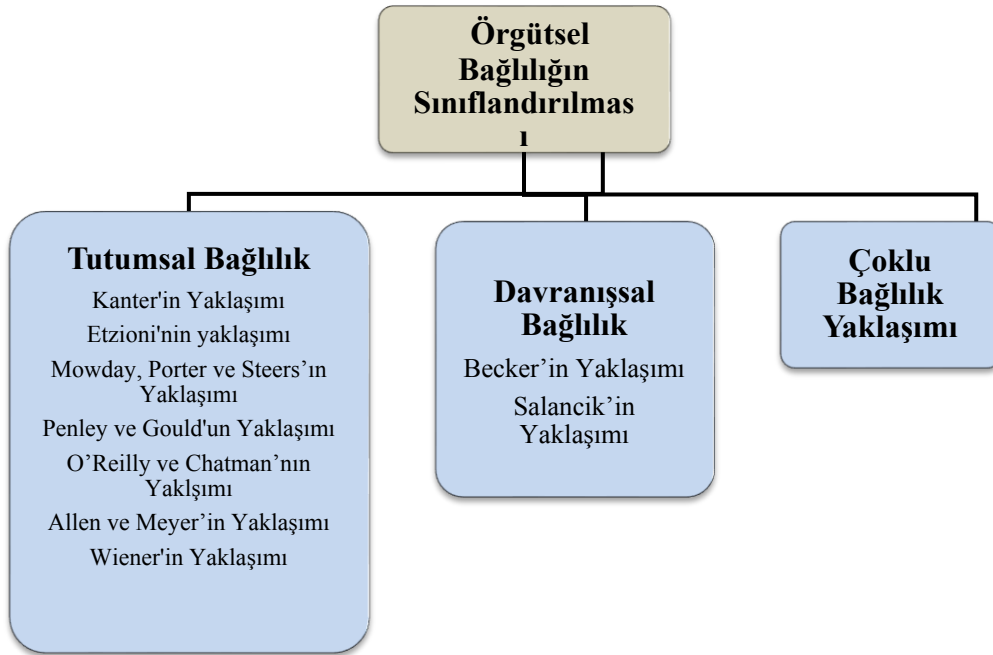
### **5.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar**

Çalışmanın bu kısmında Örgütsel Bağlılık ile ilgili öne sürülen yaklaşımlara yer verilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında kavramın farklı disiplinler tarafından ele alınması nedeniyle ortaya farklı sınıflandırmalar çıkmıştır. Şöyle ki, örgütsel bağlılık üzerinde çalışan bazı araştırmacılar konuya “tutumsal bağlılık” kavramı üzerinden açıklık getirmeye çalışırken, sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı “davranışsal bağlılık” kavramı üzerinden açıklamaya çalışmışlardır (Mowday et al., 1982: 24-25). Örgütsel bağlılık kavramının çok yönlü olması nedeniyle pek çok araştırmacı farklı sınıflandırmalar yapmıştır.

Gerçekleştirilen bu araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramının tek boyut üzerinden incelendiği görülmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 4; Meyer and Smith, 2000: 323). Fakat literatüre genel olarak bakıldığında tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık

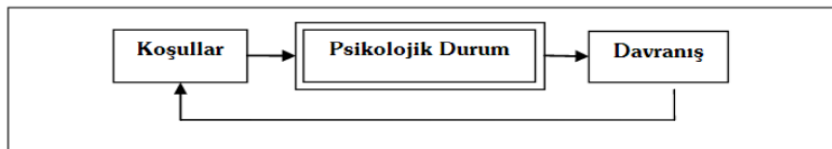
ve çoklu bağlılık yaklaşımlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Şekil 5.1 'de literatürde öne çıkan örgütsel bağlılığın sınıfsal yapısı sunulmuştur.



**Şekil 5.1:** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Kaynak:** (Gül, 2002: 40).

Tutumsal yaklaşımlarda, çalışanın yer aldığı örgütle arasındaki ilişkinin ve örgütüne karşı gelişen bağın, yine çalışan tarafından değerlendirilmesi ve bunun sonucunda da örgüte karşı duygusal bir bağın oluşması söz konusudur. Tutumsal bağlılıkta çalışanların kendi hedef ve değerlerinin örgütsel hedef ve değerlerle aynı doğrultuda olması yani hedef ve amaç birliğinin bulunması temel kriterdir (Mottaz, 1986: 217). Tutumsal açıdan örgüte bağlılık modeli Şekil 5.2' de gösterilmiştir.

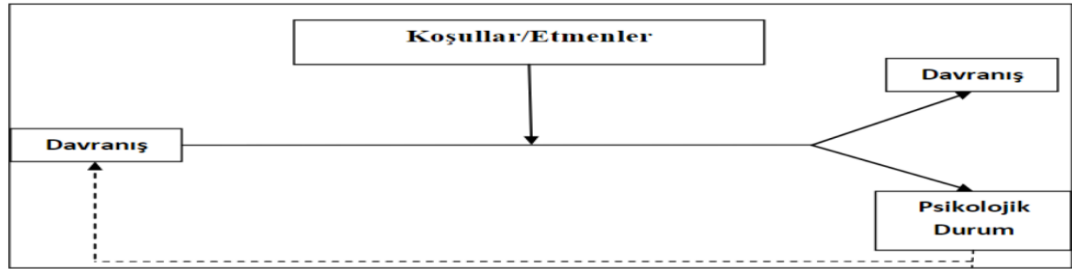


**Şekil 5.2** Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** (Meyer and Allen. 1991: 63).



Sosyal psikolojik yönden incelenmiş olan davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı çalıştığı kuruluşa bağlılığını sürdürme süreci ile ilgili bir durumdur (Mowday et al., 1982: 25). Yani çalışan, sağladığı ücret dışı kazanımlar (sosyal sigorta, kıdem ile ilgili gelirler) nedeniyle örgütüne bağlılık sergilemektedir. Davranışsal bağlılığın temelinde, çalışanın işten ayrılması halinde karşı karşıya kalabileceği maliyet yükünün altına girmek istememe düşüncesi yatmaktadır. Yani temelinde devamlılık düşüncesi yer alan bu bağlılıkta, çalışanın gösterdiği bağlılık, hesapçı bağlılık özelliği taşımaktadır (Blau and Boal, 1987: 290; Uygur, 2015: 27). Bir başka ifadeyle hesapçı bağlılık örgüt ile çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisini ifade etmektedir. Davranışsal açıdan işletmeye bağlılık modeli Şekil 5.3'de gösterilmiştir.



**Şekil 5.3** Davranışsal Açıdan İşletmeye Bağlılık

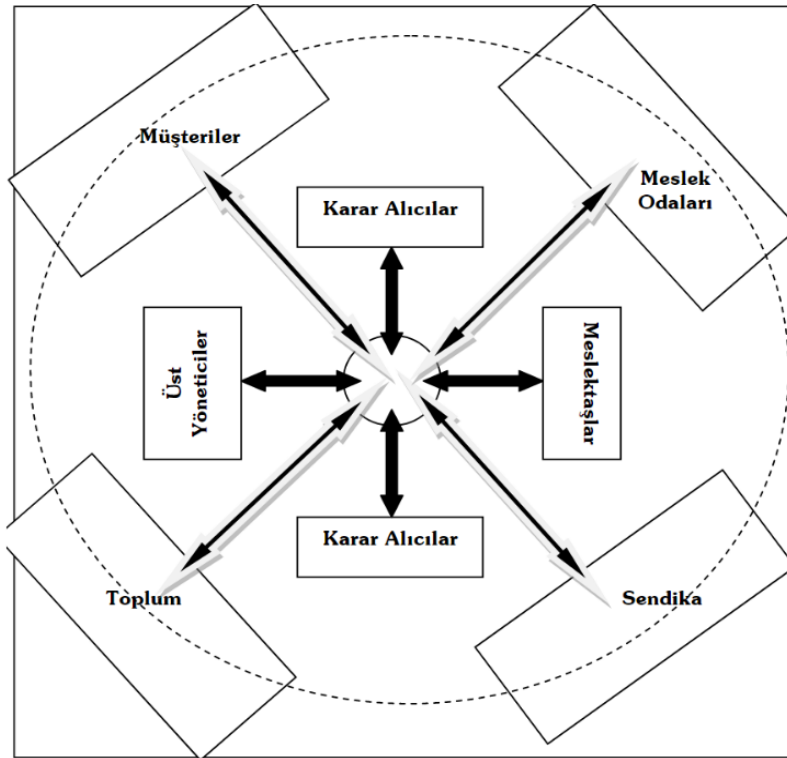
**Kaynak:** (Meyer and Allen. 1991: 63).

Davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılar tutumsal yaklaşımı iki yönden eleştirmiştir. Birinci olarak yapılan tanımların büyük ölçüde örgütün bakış açısıyla yapıldığını söylemişlerdir. İkinci olarak çalışanların bağlılıklarına ilişkin algılamalarını açıklayan psikolojik süreçlerin dikkate alınmadığını ileri sürmüşlerdir (Mowday et al., 1982: 29).

Davranışsal yaklaşım çalışanın örgüte bağlılık sürecini büyük oranda Howard. S. Becker'in çalışmasına dayandırarak incelemektedir. Araştırmacı'ya göre örgütsel bağlılık aksi yönde davranılması halinde bugüne kadar kazanılmış ve harcanmış olan değerlerin yitirileceği düşüncesiyle tutarlı davranışlar sergileme durumudur. Araştırmacı ayrıca, bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması ile alakalı olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı

sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960: 32-33). Özetle çalışanın üyesi olduğu örgütten ayrılması halinde karşı karşıya kalacağı çeşitli maliyetler onun örgütüne bağlılık duymasına neden olmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından farklı bir biçimde örgütsel bağlılığı ele almaktadır. Araştırmacı'ya göre, çalışan bir organizasyonun birden çok unsurunu hedefleyen bir bağlılık geliştirebilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan üst yönetime, müşterilere, sendikalara veya örgüt ile ilgili herhangi bir unsura karşı bağlılık gösterebilmektedir. Çalışanın, bu farklı unsurlara karşı sergilediği bağlılık değişik seviyelerde olabilmektedir (Reichers, 1985: 465). Bir diğer anlatımla çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütlerine, mesleklerine, hizmet ettiği gruplara, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık sergileyeceklerini kabul etmektedir. Çoklu açıdan örgüte bağlılık modeli Şekil 5.4' de gösterilmiştir.



Şekil 5.4 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** (Reichers, 1985: 472).

Bu yaklaşıma göre örgütte pek çok referans grubu bulunmaktadır. Bu referans grupları, çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler vb. gibi birçok unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurların her birinin çalışan için taşıdığı anlam farklı olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59). Dolayısıyla çalışan bu unsurların her birine farklı seviyelerde bağlılık duymaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda farklı yazarların ileri sürmüş olduğu yaklaşımların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

### **5.7.1. Etzioni' nin örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konusunda çeşitli yazarlar tarafından ileri sürülen yaklaşımlardan birisi de Etzioni' nin örgütsel bağlılık yaklaşımıdır.

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar şunlardır (Etzioni, 1961: 9-10):

- Ahlaki bakımdan yakınlaşma,
- Çıkar odaklı yakınlaşma ve
- Yabancılaştırıcı, uzaklaştırıcı yakınlaşmadır.

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılığın oluşmasında, organizasyonun çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü temel sebeptir.

#### **5.7.1.1. Ahlaki açıdan yakınlaşma**

Örgüt üyeleri her şeyden önce örgütüne değer verdiği için kendisi ve örgüt için faydalı amaçları takip etme isteğinde olmaktadır.

Ahlaki bağlılık, örgütün misyonuna, vizyonuna, sahip olduğu değerlere ve kurallara inanmayı ve onlarla özdeşleşmeye dayalı bir uyumu ifade etmektedir (Mowday et al., 1982: 21). Ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton and Shore, 1992: 277; Morrow, 1983: 491). Ahlaki bağlılıkta çalışan, organizasyonun amaçlarını, hedeflerini ve yaptığı işi değerli görmekte ve işini her önce ona önem verdiği için yerine getirmektedir (Schein, 1978: 65-67). Diğer adı moral bağlılığı olan ahlaki bağlılıkta, çalışanların kendini örgütle içselleştirmesi, örgütün amaç ve hedefleri ile işini önemli görmesi söz konusudur.

### **5.7.1.2. Çıkara dayalı yaklaşım**

Çıkara dayalı yaklaşımda örgüt üyeleri ile örgüt arasında karşılıklı yerine getirme söz konusudur. Bu bağlılık türü, duygusal bağlılığın ve organizasyona olan inancın daha düşük olduğu, çalışanların organizasyona yaptığı katkılar nedeniyle kendilerine birtakım kazançlar sağlamaları sonucunda psikolojik anlaşmanın gereği olarak gelişen bir bağlılık türüdür.

Çıkara dayalı bağlılıkta çalışan ile organizasyon arasında bir değiş tokuş ilişkisi söz konusudur. Çalışan organizasyonla arasında adil ve faydalı bir mübadele ilişkisi olduğunu düşündüğünde organizasyona daha fazla bağlılık göstermektedir (Etzioni, 1961: 10). Çıkara dayalı bağlılık, örgüt çalışanlarının, örgüte kazandırdıkları faydaların neticesinde sağlayacakları ödül sebebiyle hissettikleri bağlılığı anlatmaktadır.

### **5.7.1.3. Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım**

Çalışan içsel olarak örgütte kalma isteği duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan, organizasyonu cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman oluşmaktadır (Newton and Shore, 1992: 277). Bu yaklaşıma göre çalışan, çalıştığı organizasyona psikolojik bir bağ hissetmemekte, tersine tamamen zorunluluk durumlarından dolayı organizasyonda kalma davranışı göstermektedir (Balay, 2014: 25-26). Sonuç olarak birey üyesi olduğu örgüte karşı olumlu olmayan duygular beslemekte ancak yabancılaşmaya ve uzaklaşmaya dayalı bir bağlılık gelişmektedir.

### **5.7.2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Bu yaklaşım tutumsal bağlılığa ilişkin en önemli çalışmalardan biri olup, ilgili literatürde en fazla kabul görmüş olan sınıflandırmadır.

Araştırmacılar, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Allen and Meyer, 1990: 2; Meyer and Allen, 1991: 62; Meyer et al., 2002: 22). Bunlar; Duygusal bağlılık, devam bağlılığı (örgütte kalmaya devam etme isteği) ve normatif bağlılıktır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın kesiştiği nokta, birey ve örgüt arasında

örgütten ayrılma olasılığını zayıflatan bir bağın oluşmasıdır. Ancak bu bağın niteliği sözü edilen bağlılık türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılık, kişi istediği için; devamlılık bağlılığı, çıkarlar bağlanmaya gereklilik getirdiği için; normatif bağlılık ise, ahlaki sebeplerle ortaya çıkmaktadır (Allen and Meyer, 1990: 3; 1991: 63). Bu bağlılıkların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

#### **5.7.2.1. Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanın yer aldığı organizasyonla özdeşleşerek organizasyonuna duygusal olarak bir bağlılık sergilemesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan, çalıştığı organizasyona duygusal bir anlam yüklemekte ve onunla bütünleşmektedir.

Organizasyonuna duygusal bağlılık duyan çalışanlar, organizasyonlarına faydalı olabilecek davranışlar için daha çok çaba sarf etmektedir (Meyer et al., 2002: 23; Cheng and Stockdale, 2003: 466-467). Bu bağlılık türü kişinin yer aldığı örgüte olan duygusal bağlılığını ve bütünleşmesini aksetmektedir.

Duygusal bağlılık, yöneticilerin çalışanlarında ortaya çıkmasını en fazla arzuladıkları bağlılık çeşididir. Çünkü bu çeşit bir bağlılıkta çalışanlar işlerini tüm gücüyle yapmaya çalışmaktadır. Ayrıca organizasyonlarına duygusal bağlılık besleyen çalışanlar ek işler almak için istekli olmakta ve organizasyonlarına karşı olumlu davranışlar sergilemektedir (Narimavvati, 2007: 553). Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi söz konusudur

Allen ve Meyer'a göre çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkiye sahip faktörler aşağıdaki gibidir (Allen and Meyer, 1990: 17-18; Dunham et al., 1994: 374; Jaros, 1997: 322):

- **İşin Çekici Olması:** Kuruluşta çalışanlara verilen işlerin ilginç olması ve onları heyecanlandırması,
- **Rol Açıklığı:** Kuruluşun çalışanlardan neler beklediğini açıkça anlatması,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanların, kuruluşta yaptığı işleri ne maksatla yaptığı konusunda açık ve dürüst olması,

- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanlardan işin gereklerini yerine getirmesi hususunun özellikle belirtilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Kurulda yer alan diğer çalışanlardan ortaya atılan fikirlerin, üst yönetim tarafından dikkate alması,
- **Geri Besleme:** Çalışanlara performansları hakkında sürekli bilgi vermesi,
- **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükleri ve performans standartlarına ilişkin kararlarda katılımcı olmasının sağlanması,
- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Çalışanlar arasında ilişkinin yakın ve samimi olması ve
- **Kurumsal Güvenirlik:** Çalışanların, kuruluş tarafından vaad edilen her şeyin yerine getirileceğine gönülden ve samimiyetle inanmasıdır.

Yukarıda ifade edilen duygusal bağlılık faktörleri incelendiğinde, işin çekiciliği, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanması açısından önem arz ettiği söylenebilir.

#### 5.7.2.2. Örgütte kalmaya devam etme isteği

Devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki yatırımları çok yüksek ise ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.

Devam bağlılığında, çalışanların, yer aldıkları organizasyondan ayrıldıkları takdirde kendilerine yüklenecek maliyetlerin farkında olması söz konusudur (Yüceler, 2009: 449). Bu yüzden çalışanlar zarar görmemek ve kişisel çıkarlar elde etmek amacıyla organizasyonda çalışmayı sürdürmektedir. Burada temel amaç örgütsel faydalardan yararlanmayı devam ettirmektir (Johnson and Chang, 2008: 515). Bir başka ifadeyle devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.

Devam bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşı karşıya kalacakları zararları göz önünde bulundurması ve bir mecburiyet olarak organizasyonda kalmayı sürdürmesidir (Meyer and Allen, 1997: 11). Söz konusu bu zararlar, organizasyonda çalışmanın süresine bağlı olarak kazanılan haklar ve alternatif iş imkânlarının düşüklüğüdür. Çalışan iş olanaklarının azlığı karşısında

mevcut organizasyonuna daha çok bağlanmaktadır (Allen and Meyer, 1990: 3). Yani çalışanın örgüte yaptığı yatırımları, işten ayrılması durumunda, kaybetme olasılığı sebebiyle daha fazla bağlılık göstermesi söz konusudur.

Çalışanların devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Allen and Meyer, 1990: 18; Dunham et al., 1994: 375; Jaros, 1997: 323):

- **Kabiliyet:** Çalışanın çalışmaya devam ettiği kuruluştaki kazandığı yetenek ve tecrübelerin ne kadarlık bir bölümünü diğer kuruluşlarda ona fayda sağlayacağı ve bu ne kadarının bu kuruluşlara aktarılacağı endişesi.
- **Eğitim:** Çalışanların sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut kuruluş ve benzerleri haricinde ona pek fayda getirmeyeceği fikri.
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların çalıştığı kuruluştan çıkması halinde, farklı bir yerleşim yerinde yaşamayı arzu etmemesi.
- **Kişisel Yatırım:** Çalışanların vakit ve emeğinin ciddi bir kısmını çalıştığı kuruluştaki sarf etmiş olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut kuruluştaki çalışmayı sürdürmesi halinde hak kazanacağı emeklilik primini, kuruluştan ayrılması durumunda kaybedeceği fikri.
- **Toplum:** Çalışanların ikamet ettiği yerde uzun yıllar geçirmiş olması ve yaşı.
- **Seçenekler:** Çalışanların yer aldıkları kuruluştan ayrılmaları durumunda mevcut görevinin aynısını veya mevcut görevinden daha iyisini farklı bir organizasyonda bulmakta zorlanacağı fikri.

Devam bağlılığında eğitim, kişisel yatırım, yetenek ve maddi beklenti düzeyine bağlı olarak çalışanların farklı iş seçeneklerini algıladığı söylenebilir.

### 5.7.2.3. Normatif bağlılık

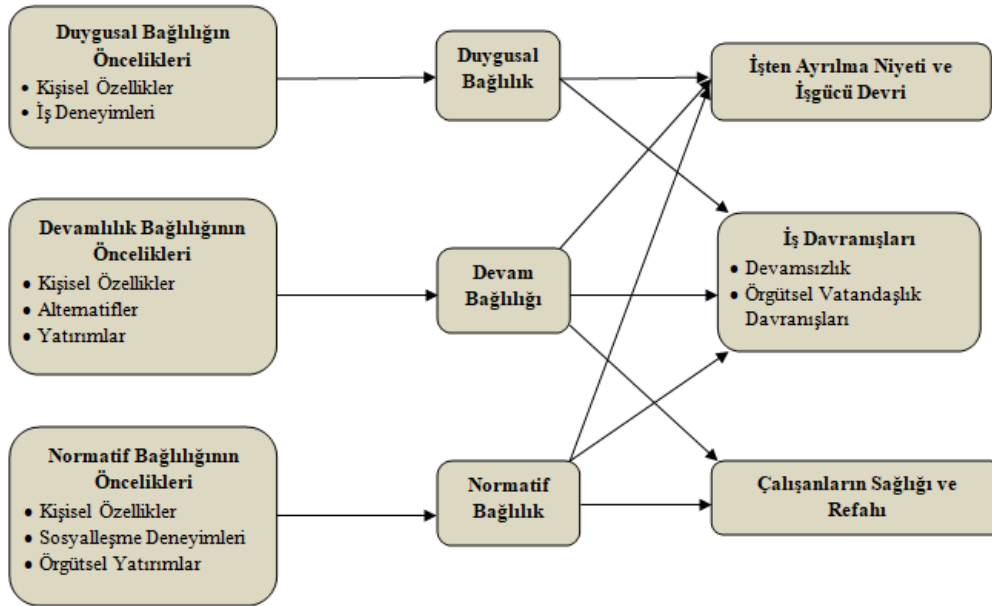
Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir.

Normatif bağlılıkta çalışan, yer aldığı organizasyona karşı sorumluluğu ve vazifeleri olduğuna inanarak, kendini organizasyonda çalışmaya mecbur hissetmektedir.

Buradaki zorunluluk, devam bağıllığında olduğu gibi organizasyon ile alakalı faydalara dayanmamaktadır. Burada çalışanın ailesi, çevresi ya da yer aldığı organizasyon tarafından bağıllığın bir erdem olduğunun sürekli vurgulanması nedeniyle, çalışanın bağıllığın önemli bir değer olduğuna inanması, organizasyonda çalışmayı ahlaki bir mecburiyet olarak görmesi söz konusudur (Allen and Meyer, 1990: 4). Bir başka ifadeyle çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır.

Normatif bağıllık organizasyonun amaçları, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları kapsamaktadır. Çalışanların bu çeşit bir bağıllık göstermesinin altında yatan sebep bunun doğru ve etik olduğuna kalben inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424). Bu bağıllık türü çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygularından kaynaklanmaktadır.

Normatif bağıllık sergileyen çalışanlar bu bağıllıklarını tamamen bir sorumluluk olarak gördüklerinden, organizasyonun menfaatine olabilecek işlerde fedakârlıklar yapmaktadırlar (Meyer and Parfyonova, 2010: 284). Bu bağıllıkta, çalışanlar organizasyonlarından ayrılmamaları gerektiğine ve organizasyon için yararlı işler yapmanın ahlaki bir görev olduğuna inanmışlardır (Boylu vd., 2007: 58). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağıllık modelinin öncülleri, ilişkileri ve sonuçlarını içeren şekil 5.5 aşağıda verilmiştir.



**Şekil 5.5:** Örgütsel Bağlılık Modelinin Üç Bileşeni



**Kaynak:** (Meyer et al., 2002: 36).

Şekil 5,5'in sol yanında üç bağıllık türünün öncülleri yer alırken, sağ yanında bağıllığın sonuçları yer almaktadır. Üç bağıllık türünün de iş davranışları konusundaki sonuçları farklılık göstermektedir. Duygusal bağıllık ve normatif bağıllık ile iş davranışları arasında güçlü ilişkiler beklendiği; devam bağıllığı ile iş davranışları arasında negatif ilişki ya da herhangi bir ilişki beklenmediği öne sürülmektedir (Meyer et al., 2002: 36). Sonuç olarak örgütlerin çalışanların örgüte sağladıkları faydaların karşılığını vereceği hissi ve inancı normatif bağıllığın artmasında etkilidir diyebiliriz.

### **5.7.3. O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağıllık yaklaşımı**

Örgütsel bağıllık konusunda önemli yaklaşımda O, Reilly ve Chatman tarafından ileri sürülmüştür.

Bu yaklaşımda üç tür örgütsel bağıllıktan (uyum, özdeşleştirme ve benimseme) söz etmişlerdir (O'Reilly and Chatman, 1986: 492-493; O'Reilly, 1995: 322; Newton and Shore, 1992: 277).

Örgütsel bağıllığın uyum boyutunda birey, örgüt içerisindeki davranışlarını, örgütün ödül ve ceza sistemine uygun olarak düzenler ve sürdürür. Örgütsel bağıllığın özdeşleşme boyutunda birey, birlikte çalıştığı diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurma isteğindedir. Örgütsel bağıllığın benimseme boyutu ise bireysel değerlerle örgütsel değerlerin içselleştirilmesi yoluyla oluşan bağıllıktır. Uyum boyutunda çalışanlar için ödül maliyet değerlendirmesini öne çıkmakta iken, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları çalışanları örgütün beklentilerine yöneltmektedir (Balay, 2000: 23). O'Reilly ve Chatman tarafından ileri sürülen örgütsel bağıllık yaklaşımının açıklaması aşağıda verilmiştir.

#### **5.7.3.1. Uyum / itaat**

Uyum boyutunda yüzeysel bir bağıllık söz konusudur ve bu bağıllık türü ödülün çekiciliğinden ve cezaların iticiliğinden kaynaklanmaktadır.

Uyum bağıllığında çalışan, yer aldığı organizasyonu içinden gelerek ve inanarak değil yüzeysel olarak desteklemektedir. Çalışanın organizasyonuna beslediği bağıllık

duygusunun ve sergilediği tutum ve eylemlerinin temel sebebi, belirli dışsal ödüllere sahip olmak veya cezalardan kaçmaktır. Bu sebeple çalışan, organizasyonun normlarına uygun davranışlar sergilemektedir. Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmektedir (Bakan, 2018: 86). Yani çalışan yaptığı işi severek ve inanarak değil yapmak mecburiyetinde olduğundan yapmaktadır

Uyum, ödül-maliyet ilişkisinin yanında, çalışan ve organizasyon arasında mevcut olan bir dizi karşılıklı beklenti ve kabullere de dayanmaktadır. Kendisinden örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi beklenen çalışan, organizasyonun bir üyesi olarak sergilediği bu davranışların bir karşılığı olarak bazı örgütsel faydalar beklemektedir. Çalışanın örgütten bekleyeceği faydalar ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, uygun çalışma şartları, sorumluluk, yükselme, takdir vb. olabilir. Çalışan beklentileri karşılandığı sürece organizasyonda çalışmayı sürdürecektir (Balay, 2014: 96). Çalışanın beklentileri karşılanmadığında ise çalışan yeni iş arayışları içerisine girecektir.

### **5.7.3.2. Özdeşleşme**

Örgütle özdeşleşme bireyin içinde bulunduğu örgütü kendinden bir parça olarak algılamasının bir sonucudur.

Özdeşleşme boyutunda çalışan, tatmin edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri korumak için, organizasyonda kalmayı istemektedir (O'Reilly and Chatman, 1986: 495; O'Reilly, 1995: 324). Kişi, organizasyonun bir üyesi olabilmek ve üyeliğini devam ettirebilmek için organizasyon üyeleriyle yakın ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürebilmek amacıyla da o üyelerin davranışlarını benimseme ihtiyacı duymaktadır (Becker et al., 1996: 36). Bu durum çalışanın örgüte aidiyet duygusu geliştirmesine neden olmaktadır.

Uyum ve özdeşleşme bağlılığı ikisinin de dışsal ödül (uyum bağlılığında ücret, terfi gibi, özdeşleşme bağlılığında ise örgüt üyesi olma ve devam ettirme gibi) amaçlı olarak ortaya çıkması yönünden birbirine benzemektedir. Birbirinden ayrılan noktaları ise çalışanın tutumlarındaki değişiklik uyum bağlılığında görünürde bir değişiklik iken özdeşleşme bağlılığında görünürde değil gerçek bir değişikliktir. Özdeşleşme bağlılığında çalışan organizasyonun değerlerini kendi değerleri gibi

içselleştirmemiş olmasına karşın, organizasyonun değerlerine saygı duymakta ve bunlara uygun tutum ve eylemler sergilemektedir (Pinder, 1997: 265). Özetle özdeşleşmenin bireyin içinde bulunduğu örgütü kendinden bir parça olarak algılamasının bir sonucu olarak kişinin örgüte olan bağlılığını olumlu etkilediğini söyleyebiliriz.

### **5.7.3.3. Benimseme**

Örgütsel bağlılığın benimseme boyutu, birey ile örgüt değerleri arasındaki uyumu ifade etmektedir.

İçselleştirme (benimseme) durumunda ise, uyum sergileyen çalışan yer aldığı organizasyonun normlarını ve değerlerini onun doğruluğuna tamamen inandığı için uygulamaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016: 95). İçselleştirme türü bağlılıkta çalışanın tutum ve eylemleri ile organizasyonun tutum ve eylemleri uyum içerisindedir (O'Reilly and Chatman, 1986: 493).

Çalışan organizasyonun değerlerini bir defa benimsedikten sonra organizasyonun amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir biçimde ve hür iradesiyle uzun bir müddet sergileme ihtiyacı hisseder. Organizasyonun değerlerini benimsemiş çalışana bağlılığını pekiştirecek farklı uygulamalar içerisine girmeye çok da ihtiyaç yoktur. Çünkü çalışan organizasyonun hem şimdiki değerlerini hem de gelecekte ortaya çıkabilecek değişimleri kolay bir şekilde benimsemekte ve bunlara uygun tutum ve eylemler içerisinde olmaktadır (Bakan, 2018: 88). Özet olarak içselleştirmenin, çalışanın sahip olduğu değerler ile örgütün değerler sistemi örtüştüğünde ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

### **5.7.4. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımı savunucularından olan Kanter, aynı zamanda örgütsel bağlılık sınıflandırma çalışmalarını başlatan araştırmacılardan biridir.

Kanter örgütsel bağlılık kavramına ilişkin üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar şunlardır (Kanter, 1968: 500):

- Devam bağlılığı

- Kenetlenme bağlılığı ve
- Kontrol bağlılığıdır.

Kanter örgütsel bağlılığı Şu Şekilde tanımlanmıştır. “Bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılamak için, sosyal iliŐkilerle kiŐiliklerini birleŐtirmeleridir” (İnce ve Gül, 2005: 29).

#### **5.7.4.1. Devamlılık bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir.

Araştırmacı ’ya göre örgütsel bağlılığın üç temel biçimi bulunmaktadır. Bunlardan devam bağlılığı, en genel ifadeyle çalışanın toplumsal düzendeki rolüne bağlanması, organizasyon üyeliğinin sürdürülmesi ve de organizasyonun sürekliliğinin sağlanması amacıyla çalışanın kendini organizasyona adanmasıdır. Çalışanın, organizasyonun sürekliliğinin sağlanması maksadıyla kendini organizasyona adanmasını anlatan bu bağlılıkta, özveri ve yatırımlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Özveri, kişinin örgüte üye olabilmek için kendisi için değerli ve haz verici Şeylerden vazgeçmesidir. Yatırım ise, kişinin sahip olduğu mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması suretiyle örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Bu kaynaklar finansal baęıŐ, emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi, örgüt için harcanan emek ve zaman gibi manevi kaynaklar da olabilir. Çalışanlar organizasyona yönelik özverileri neticesinde, organizasyonlardan bir takım maddi ve sosyal kazanımlar bekleyebilmektedir (Kanter, 1968: 500). Bu bağlılık türü, ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır.

Devam bağlılığında, çalışanın örgütten ayrılma maliyeti, örgütte kalma maliyetine göre yüksektir. Çalışanlar, örgütte kaldıkları sürece, fedakârlık yaptıklarına inanmışlardır ve sistemin böyle devam etmesini isterler. Devama yönelik bağlılık türünün olduğu örgütlerde, çalışanın örgütte kalma olasılığı yüksektir (Gül, 2002: 34). Bir başka ifadeyle, çalışanlar bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmıŐlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için ciddi oranda bağlılık sergilerler.

#### **5.7.4.2. Kenetlenme bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı, en basit haliyle kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade etmektedir.

Kenetlenme bağlılığında, çalışan bir gruba ve o grup üyelerine ve de grup içerisinde meydana gelen ilişkilere bağlanmaktadır. Diğer grup üyelerine hissedilen bağlılık duygusuyla tatmin olunmaktadır. Bu bağlılık neticesinde ise, yesi olunan gruba karşı olumlu duygusal yönelimler meydana gelmektedir. Burada önemli olan nokta, grup içinde oluşan dayanışma, yardımlaşma ve de bağlılık duygusudur (Kanter, 1968: 500-501). Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlamaktadır. Bu tatmin çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlamaktadır.

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların örgütteki sosyal ilişkiler aracılığı ile örgüte bağlanması olarak ifade edilebilir. Örgütler alışanlarının bağlılığını arttırmak için törenler organize etmekte, çalışanlarının örgüte uyum sağlamasını önemsemekte ve örgüte yeni katılan yeleri, tüm örgüt üyelerine duyurmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 32). Böylece alışan yesi olduğu kuruluşa karşı duygusal bir yakınlık hisseder.

#### **5.7.4.3. Kontrol bağlılığı**

Kontrol bağlılığı; çalışanların, örgüt yönetimini ve örgütün normlarını önemsemesi ve bu durumu sürdürmeye yönelik olarak davranışta bulunmasıdır.

Kontrol bağlılığı, organizasyonun mevcut ilkelerinin çalışan tarafından kabul edilerek, bu ilkelere kararlı bir bağlılığı anlatmaktadır. Yer aldığı organizasyonun ilkelerini onaylayan çalışan aynı zamanda organizasyonun otoritesini de kabul etmektedir. Yani yer aldığı organizasyonun değerleriyle kendi değer ve amaçlarının uyuluğunu gören çalışan, bu bağlılık davranışını samimi hisler ile sergilemektedir. Organizasyonun ilkeleri ile bireysel değerlerin uyuluğu noktada bu bağlılık meydana gelmektedir (Kanter, 1968: 501). Kontrol bağlılığı, çalışanın örgüt normlarına bağlı olmasını ifade etmektedir.

Eğer, bir kurumda çalışanların davranışları, kurumun amaç ve değerlerine uygunsuz kontrol bağının bulunduğu söylenilebilir. Çalışanların rgtsel davranışları ve kuralları ahlaki yönden doğru bulması ve uyum göstermesi gerekmektedir (İnce ve

Gül, 2005: 32). Bu durumda çalışan örgütün kurallarına uyacak ve üyesi olduğu örgüte bağlılık gösterecektir.

### **5.7.5. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Weiner, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur.

Araştırmacı örgütsel bağlılığı, çalışanları organizasyonun hedefleri ve çıkarları doğrultusunda, belirli davranışlar sergilemeye iten normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Wiener, iki tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar; normatif bağlılık (moral) ve araçsal bağlılıktır (Wiener, 1982: 418). Araştırmacılara göre, normatif bağlılıktan kaynaklanan bir davranış, aşağıdaki özellikleri içermelidir (Wiener and Gechman, 1977: 48):

- Kuruluşun çıkarları için yapılan kişisel fedakârlıklar içermelidir,
- Davranışlar öncelikli olarak ceza ya da ödül gibi çevresel kontrollere dayalı olmamalıdır,
- Kuruluş ile ilgili davranışlar ve fikirler için zaman ayırmak gibi organizasyona kişisel bir meşguliyeti yansıtmalıdır.

Normatif bağlılıkta, çalışan içsel baskılar sonucunda yer aldığı organizasyonun amaç ve değerlerine bağlanmaktadır. Bu sebeple çalışanın tutum, eylem ve fikirleri organizasyonun hedef ve değerlerine paralel olarak şekillenmektedir. Diğer taraftan araçsal bağlılıkta ise kişisel çıkarlar çalışanı motive ettiğinden çalışanın tutum, eylem ve fikirleri kendi kazançlarına yöneliktir. Araçsal bağlılıkta organizasyon çalışanın birtakım ihtiyaçlarını gidermekte ve karşılığında da çalışanından organizasyona katkıda bulunmasını beklemektedir. Bu karşılıklı değiş tokuş ilişkisi çalışanın çıkarına olduğu veya dengede devam ettiği sürece çalışan organizasyonda çalışmayı sürdürecektir. Normatif bağlılıkta ise organizasyon ile çalışan arasında duygusal bir bağ bulunduğu ve çalışan organizasyonun amaç ve değerlerini kabullenmiş olduğundan, organizasyonun yararına çaba sarf etmekte ve organizasyon üyeliğini sonlandırmak istememektedir (Wiener, 1982: 418-419). Çalışanların bu tür bir bağlılık geliştirmesinin başlıca sebebi bunun doğru ve etik olduğuna gönülden inanmalarıdır.

Normatif bağıllık eğilimi, kişinin önemli bir kişisel katılımının olduğu tüm sosyal durumlarda sadakat göstermek için ahlaki bir yükümlülüğü olduğu inancı olarak tanımlanabilir. Kendini adanmış bir kişi, organizasyondaki üyeliğini kendi kişisel çıkarı olduğu için değil, “yapması gerektiğine” inandığı için sürdürmektedir. Kişi bu şekilde davranır, çünkü bu “doğru” ve “beklenen”dir. Araştırmacılara göre normatif bağıllık, doğrudan “bencil” çıkarılardan ve geçici durumsal endişelerden bağımsızdır. Araştırmacılar, normatif eğilime ek olarak, araçsal bir bağıllık eğiliminin de kişinin bağıllığını etkilediğini savunmaktadır. Araştırmacılar bu süreci araçsal süreçlere dayalı motivasyonel bir süreç olarak adlandırmışlardır. Onlara göre, ticari organizasyonlarda, birincil mekanizma “motivasyon”dur, çünkü üyelerin organizasyona katılımı ve "sözleşme" nin özü ekonomik ve teşvik odaklıdır. Araştırmacılar bunun yanında bazı örgütsel ortamlarda hesaplayıcı, teşvik odaklı bir “sözleşme”nin güçlü bir şekilde vurgulandığını söylemektedir. Bu tür ortamlarda, ödüller, özellikle parasal olanlar, temel kontrol mekanizmaları olarak hizmet etmektedir (Wiener and Vardi, 1980: 85). Bir başka ifadeyle çalışanlar örgütten elde edecekleri ödüller ile motive olmakta ve bağıllık göstermektedir.

#### **5.7.6. Staw ve Salancik'in örgütsel bağıllık yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre çalışanın tutum ve davranışları arasındaki uyum, bağıllığı oluşturmaktadır.

Araştırmacı 'ya göre örgütsel bağıllık, beklenen ödül karşılığı veya amaçlanan bir kazanım şeklinde değil de farklı durum ve şartlar karşısında aynı tutarlılığı devam ettirme eğilimidir (Salancik, 1977: 59). Yani çalışan tutum ve davranışları arasında uyumu aramaktadır. Çalışan herhangi bir olumsuzluk halinde tutumu meydana getiren üç unsurda (bilişsel, davranışsal, duygusal) değişimler yaparak tutum ve davranış arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016: 150). Başka bir ifadeyle bu yaklaşım, çalışanların tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumuna dayanmaktadır.

Tutum ve davranışların birbiriyle uyumsuz olması halinde gerilim ve stresin ortaya çıktığını vurgulayan araştırmacı, örgüt üyesinin tüm davranışlarının bağıllık oluşturmadığını, bağıllığın oluşabilmesi için davranışların isteye dayalı ve tekrarlanmış olması gerektiğini, örgütün bunu fark etmiş olması gerektiğini ileri

sürmüştür. Örgüt üyesinin davranışlarına olan bağlılık düzeyi söz konusu bu üç özelliğe bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bağlamda içtenlikle gerçekleştirilen ve herkesçe fark edilen içselleştirilmiş davranışları olan üyelerin örgütlerine daha fazla bağlı oldukları söylenebilir. Çünkü örgüt üyesi tarafından sergilenen bu davranışlar, herkesçe istenilen ve değerli davranışlar olarak görülmektedir. Bunun yanında araştırmacı, çalışanın faaliyetleri sebebiyle bağlılığını ve organizasyona yönelik inançlarını sürdürebileceğini ileri sürmektedir. Tecrübeler sonucunda çalışan çalıştığı organizasyon ile ilgili çeşitli düşünce yapılarına sahip olmaktadır. Olumlu destek veya ödüllendirmenin olmaması durumunda bile, çalışanın organizasyona yönelik tutumları aynı kalacak ve davranışlarını da bu doğrultuda düzenleyecektir (Salancik, 1977: 62-63). Yani çalışanın bu tutarlı davranış ve devamlılığı, örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığından kaynaklanmaktadır.

#### **5.7.7. Penley ve Gould' un örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Bu yaklaşım Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Penley ve Gould aynı Etzioni gibi üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Penley and Gould, 1988: 46). Bunlar şunlardır:

- Ahlaki bağlılık,
- Çıkarıcı bağlılık,
- Yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley and



Gould, 1988: 48-49). Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı aşağıda açıklanmıştır.

#### **5.7.7.1. Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır.

Ahlâki bağlılık, üyesi olunan organizasyonun amaçlarının kabullenilmesi ve bu amaçlarla özdeşleşmeyi anlatmaktadır. Bu bağlılık ile çalışan kendini yer aldığı organizasyona adanmakta, organizasyonun başarı ve başarısızlıklarından kendini mesul görmektedir (Penley and Gould, 1988: 46-47). Bu bağlılık türünde çalışan, kendisini örgüte adanmaktadır.

Ahlaki bağlılık boyutu, çalışanın örgütün amaç, değer ve normları kabullenmesi, örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü ve sorumluluk içerisinde gayrette bulunması durumunu ifade eder. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgütle özdeşleştirmiştir. Örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 78). Çalışan örgütüne içten bir bağlılık göstermekte, hedef ve amaçlarını benimsemektedir.

#### **5.7.7.2. Çıkarıcı bağlılık**

Çıkarıcı bağlılık, çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, çalışanların organizasyonlarına yaptıkları katkılar nedeniyle organizasyonlarından ödül beklentisi içinde olmalarını anlatmaktadır. Yani bu bağlılık türünde, kişisel amaçlara erişilmesi için araç olarak kullanılan organizasyon ile bir "alışveriş ilişkisi" söz konusudur (Penley and Gould, 1988: 47).

Çıkarıcı bağlılık, çalışanların örgütten alabilecekleri ödül ve teşviklere göre örgütsel çalışmalara katılma, emek, bilgi ve birikimlerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanma durumunu ifade etmektedir. Çalışan ile örgüt arasında çıkara dayalı bir tür alışveriş durumu vardır (Gül, 2002: 44). Özetle; çıkarıcı bağlılığın, çalışanın örgüte

katkılarına karşılık örgütten aldıklarına dayanan bir bağlılık türü olduğunu söyleyebiliriz.

### **5.7.7.3. Yabancılaştırıcı bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş olanaklarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın seçeneklerinin olmadığını farkında olması veya organizasyonun iç çevresi üzerinde kontrolünün yetersiz olması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Organizasyonuna benzer bağlılık hisseden çalışan, ödül veya cezaların, yapılan işin veya davranışın içeriğinden çok, rastgele yani tesadüfi bir şekilde verildiği düşüncesindedir. Örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını gören çalışan, organizasyonu ile arasına mesafe koymaktadır (Penley and Gould, 1988: 47-48). Bu mesafe sonucunda ise, yabancılaştırıcı bir bağlılık ortaya çıkmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılık boyutu, örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığını veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığını hisseden birey örgüte bağlanma ihtiyacı duyması durumudur. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47). Bu bağlılık türü birey ile örgüt arasında yabancılaşma hissine dayalı olumsuz bir ilişkiyi ifade etmektedir.

## 6. HASTANE YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

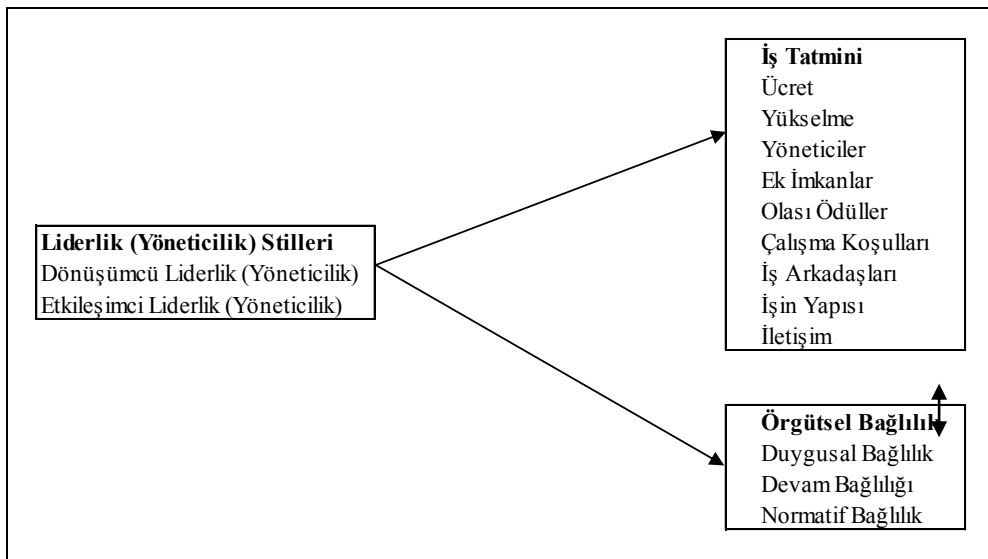
Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları olan Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine yönelik tanımlayıcı ve istatistiksel bilgiler ile verilerin analizi ve normallik testi detaylı olarak anlatılmıştır.

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

### 6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma katılımcıların liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere ilişkisel modele göre tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Bu kapsamda hazırlanan teorik model Şekil 6.1’ de sunulmuştur.



Şekil 6.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler bulunmaktadır. Bağımsız değişken liderlik (yöneticilik) tarzları ve alt boyutları, bağımlı değişkenler ise iş tatmini ve alt boyutları ve örgütsel bağlılık ve alt boyutları olarak araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** Yöneticilik tarzları algısının, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>1</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların ücret algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>2</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların yükselme algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>3</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların yöneticiler algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>4</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların ek imkânlar algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>5</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların olası ödüller algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>6</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların çalışma koşulları algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>7</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların iş arkadaşları algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>8</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların işin yapısı algısı üzerinde etkisi vardır.

**H1<sub>9</sub>:** Yöneticilik tarzlarının, çalışanların iletişim algısı üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

**H2<sub>1</sub>:** Yöneticilik tarzlarının çalışanların duygusal bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.

**H2<sub>2</sub>:** Yöneticilik tarzlarının çalışanların devam bağlılığı algısı üzerinde etkisi vardır.

**H2<sub>3</sub>:** Yöneticilik tarzlarının çalışanların normatif bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Çalışanların yöneticilik tarzları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H3<sub>1</sub>:** Çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H3<sub>2</sub>:** Çalışanların etkileşimci liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların iş tatmini, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>1</sub>:** Çalışanların ücret algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>2</sub>:** Çalışanların yükselme algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>3</sub>:** Çalışanların yöneticiler algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>4</sub>:** Çalışanların ek imkânlar algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>5</sub>:** Çalışanların olası ödüller algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>6</sub>:** Çalışanların çalışma koşulları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>7</sub>:** Çalışanların iş arkadaşları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>8</sub>:** Çalışanların işin yapısı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H4<sub>9</sub>:** Çalışanların iletişim algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H5:** Çalışanların örgütsel bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H5<sub>1</sub>:** Çalışanların duygusal bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H5<sub>2</sub>:** Çalışanların devam bağlılığı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**H5<sub>3</sub>:** Çalışanların normatif bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

### **6.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Bu çalışmanın evreni İstanbul'daki hastane çalışanları, örnekleme İstanbul Anadolu yakasındaki devlet hastaneleri çalışanlarından oluşmaktadır.

### **6.4. Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcılara ait demografik unsurların belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların liderlik (yöneticilik) algıları, üçüncü bölümünde katılımcıların iş tatminleri ve dördüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

### **6.5. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmanın veri toplama araçlarını, Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturmaktadır.

#### **6.5.1. Kişisel bilgi formu**

Araştırmaya katılacak çalışanların sosyo demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış olup 7 sorudan oluşmaktadır.

#### **6.5.2. Çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeği**

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve Canbas tarafından Türkçeye uyarlanan çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeği toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Durukan tarafından yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizi sonra 20 ifadeden oluştuğu ve 2 alt faktörünün olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Bu ölçek; dönüşümcü liderliği (1, 5, 9, 10, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 35 ve 36 nolu ifadeler) ve etkileşimci liderliği (7, 8, 23 ve 25 nolu ifadeler) konu alan iki alt faktörden oluşmaktadır. Durukan tarafından dönüşümcü liderliğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değeri 0,925 ve etkileşimci liderliğin Cronbach alfa değeri 0,726 olarak bulundu (Durukan, 2013: 60-64).

### **6.5.3. İş tatmini ölçeği**

Spector tarafından geliştirilen ve Yeloğlu tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan iş tatmini ölçeği toplam 36 sorudan oluşmaktadır. 4, 6, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 26, 29, 31, 32, 34 ve 36 nolu ifadeler ters sorulardır. Bu ölçek; ücreti (1, 2, 10, 19 ve 28 nolu ifadeler), yükselmeyi (11, 20 ve 33 nolu ifadeler), yöneticileri (12, 21 ve 30 nolu ifadeler), ek imkânları (4, 13, 22 ve 29 nolu ifadeler), olası ödülleri (3, 5, 14, 23 ve 32 nolu ifadeler), çalışma koşullarını (6, 15, 24 ve 31 nolu ifadeler), iş arkadaşlarını (7, 16, 25 ve 34 nolu ifadeler), işin yapısını (8, 17, 27 ve 35 nolu ifadeler) ve iletişimi (9, 18, 26 ve 36 nolu ifadeler) konu alan dokuz alt faktörden oluşmaktadır. Yelboğa tarafından iş tatmini ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değeri 0,89 olarak bulundu (Demir, 2017: 158-159).

### **6.5.4. Örgütsel bağlılık ölçeği**

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bununla birlikte ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Bu ölçek; duygusal bağlılığı (1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu ifadeler), devam bağlılığını (7, 8, 9, 10, 11 ve 12 nolu ifadeler) ve normatif bağlılığı (13, 14, 15, 16, 17 ve 18 nolu ifadeler) konu alan üç alt faktörden oluşmaktadır. Wasti tarafından örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değeri 0,89 olarak bulundu (Demir, 2017: 158).

## **6.6. Verilerin Analizi**

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler belirtilmiş olup ilk olarak Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir (Tablo 6.1). Ardından Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine dönük iç tutarlılık analizi yapılmış, ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup

bulunmadığı ele alınmıştır. Ardından araştırmaya dâhil olan çalışanlara yönelik kişisel bilgiler frekans analizi ile incelenmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine yönelik betimsel analiz sonuçları verilmiştir. Sonrasında; çalışanların kişisel bilgilerine göre, değişkenlerin grup ortalama puanlarının farklılaşma durumu incelenirken, normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin; iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanılmıştır. Son olarak çok faktörlü liderlik (yöneticilik), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi incelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık  $p < 0,05$  seviyesinde değerlendirilmiştir. Ölçek ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 6.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.1.** Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
<b>Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	304	-,272	-,718
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	304	-,315	-,886
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	304	,507	-,308
<b>İş Tatmini</b>	304	,155	,034
Ücret	304	,093	-,635
Yükselme	304	,148	-1,054
Yöneticiler	304	-,191	-,418
Ek İmkânlar	304	,029	-,597
Olası Ödüller	304	,143	-,086
Çalışma Koşulları	304	-,322	-,366
İş Arkadaşları	304	-,623	,976
İşin Yapısı	304	-,454	-,356
İletişim	304	-,096	-,626
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	304	-,251	,918
Duygusal Bağlılık	304	-,242	1,265
Devam Bağlılığı	304	-,162	-,111
Normatif Bağlılık	304	-,192	-,348



Seçer, normal dağılım varsayımının; ‘çarpıklık ve basıklık’ değerleri bakılarak değerlendirilmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir (Seçer, 2005: 33). Tabachnick ve Fidell, çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 22). Gerçekleştirilen analizlerin neticesinde değişkenlerin tümünün ifade edilen aralıklarda bulunduğu, aşırı uç değerlerin bulunmadığı ve normal dağılım hipotezini temin ettiği belirlenmiştir; bu nedenle parametrik testlerin uygulanabilirliği neticesine ulaşılmıştır.

## **6.7. Araştırma Bulguları**

Araştırma verilerinin analiz sonuçları bu başlık altında verilmiştir. Bu bölümde verilen analizlerde; iç tutarlılık analizi, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici analizler, ölçeklere ilişkin betimleyici analizler ve hipotez testleri yer almaktadır.

### **6.7.1. İç Tutarlılık analizi**

Çalışmanın bu noktasında; veri toplama vasıtası olarak tercih Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ifadeleri toplamda 74 maddeden oluşmakta olup ölçeklere verilen cevaplara göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlikle ilgili katsayının değerlendirme ölçütleri aşağıda yer almaktadır (Özdamar, 1999: 513);

0.00 <  $\alpha$  < 0.40 aralığında ise güvenilir değil

0.40 <  $\alpha$  < 0.60 aralığında ise düşük güvenilirlikte.

0.60 <  $\alpha$  < 0.80 aralığında ise oldukça güvenilir.

0.80 <  $\alpha$  < 1.00 aralığında ise yüksek derecede güvenilir.

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi bulguları Tablo 6.2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.2.** Ölçklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

<b>Ölçekler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Liderlik Tarzları</b>	,946	20
Dönüşümcü Liderlik	,970	16
Etkileşimci Liderlik	,726	4
<b>İş Tatmini</b>	,784	36
Ücret	,648	5
Yükselme	,765	3
Yöneticiler	,651	3
Ek İmkânlar	,697	4
Olası Ödüller	,616	5
Çalışma Koşulları	,688	4
İş Arkadaşları	,631	4
İşin Yapısı	,696	4
İletişim	,681	4
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,869	16
Duygusal Bağlılık	,741	6
Devam Bağlılığı	,802	6
Normatif Bağlılık	,791	6

Tablo 6,2’de Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeğinin, İş Tatmini Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; bu değerlerin sırasıyla 0,946, 0,784 ve 0,869 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler; ölçeklerin araştırma örneklemini içerisinde yüksek derecede güvenilir olduklarını, ölçeklerin güvenilir olduğu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

### **6.7.2. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici analizler**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya dâhil olan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu dağılımları frekans analizi ile incelenmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

Çalışanların yaş durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.3’ te gösterilmiştir.

**Tablo 6.3.** Çalışanların Yaş Durumu Dağılımı

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	25 Yaş ve Altı	49	16,1
	26-30 Yaş Arası	89	29,3
	31-35 Yaş Arası	54	17,8
	36-40 Yaş Arası	46	15,1
	41-45 Yaş Arası	35	11,5
	46 Yaş ve Üzeri	31	10,2
	Toplam	304	100,0

Tablo 6,3'te yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %29,3'ünün 26-30 yaşlarında, %17,8'inin 31-35 yaşlarında, %16,1'inin 25 yaş altı, %15,1'inin 36-40 yaşlarında, %11,5'inin 41-45 yaşlarında ve %10,2'sinin 46 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyet durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.4' te gösterilmiştir.

**Tablo 6.4.** Çalışanların Cinsiyet Durumu Dağılımı

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	209	68,8
	Erkek	95	31,2
	Toplam	304	100,0

Tablo 6,4'te yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %68,8'inin kadın ve %31,2'sinin kadın olduğu görülmektedir.

Çalışanların medeni durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.5' te gösterilmiştir.

**Tablo 6.5.** Çalışanların Medeni Durumu Dağılımı

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	128	42,1
	Bekar	176	57,9
	Toplam	304	100,0

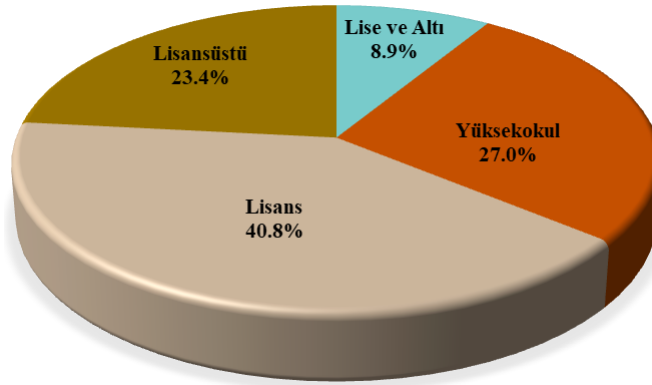
Tablo 6,5'te yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %57,9'unun bekâr ve %42,1'inin evli olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.6' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.6.** Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim</b>	İlkokul	2	,8
	Lise	25	8,2
	Yüksekokul	82	27,0
	Lisans	124	40,8
	Lisansüstü	71	23,4
	Toplam	304	100,0

Tablo 6,6’da yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %40,8’sinin lisans, %57,0’sinin yüksekokul, %23,4’ünün lisansüstü ve %8,2’sinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca ilkokul mezunu çalışanlar %0,8 ile sınırlı kaldığı tespit edilmiş olup daha anlamlı sonuçlar elde etmek için ilkokul grubu, lise grubu ile birleştirilerek “lise ve altı” olarak yeniden adlandırılmış ve Şekil 6.2’ de sunulmuştur.



**Şekil 6.2.** Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

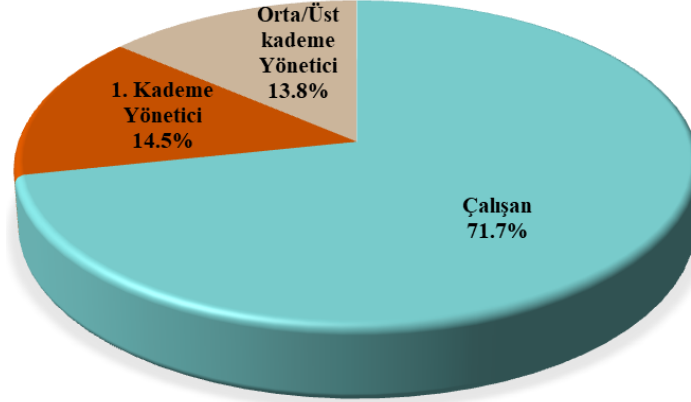
Çalışanların statü durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.7’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.7.** Çalışanların Statü Durumu Dağılımı

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Statü</b>	Çalışan	218	71,7
	1. Kademe Yönetici	44	14,5
	Orta kademe Yönetici	29	9,5
	Üst Kademe Yönetici	13	4,3
	Toplam	304	100,0

Tablo 6,7’de yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %71,7’sinin yönetici olmadığı (çalışan olduğu) görülmektedir. Ayrıca üst kademe yönetici olan çalışanlar

%4,3 ile sınırlı kaldığı tespit edilmiş olup daha anlamlı sonuçlar elde etmek için üst kademe yönetici grubu, orta kademe yönetici grubu ile birleştirilerek “orta/üst kademe yönetici” olarak yeniden adlandırılmış ve Şekil 6,3’te sunulmuştur.



**Şekil 6.3.** Çalışanların Statü Durumu Dağılımı

Çalışanların çalışma süresi dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.8’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.8.** Çalışanların Çalışma Süresi Dağılımı

	Demografik Özellik	n	%
<b>Çalışma Süresi</b>	1 Yıl ve Altı	40	13,2
	2-5 Yıl Arası	117	38,5
	6-10 Yıl Arası	71	23,4
	11 Yıl ve Üzeri	76	25,0
	Toplam	304	100,0

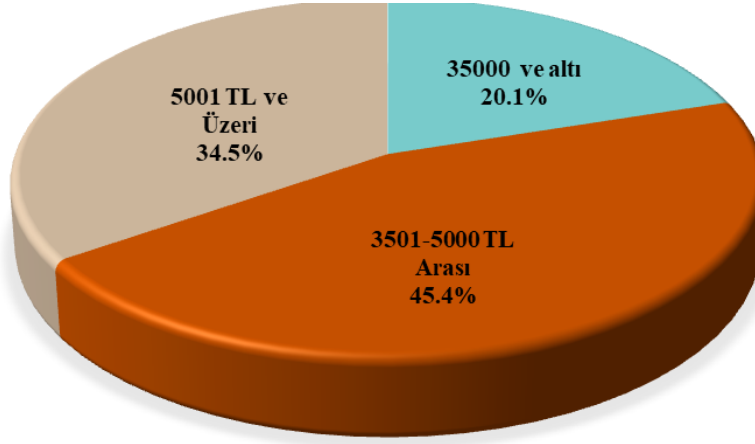
Tablo 6.8’de yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %35,5’inin 2-5 yıl arası, %25,0’inin 11 yıl ve üzeri, %23,4’ünün 6-10 yıl arası ve %13,2’nin 1 yıl ve altı çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların gelir durumu dağılımına ilişkin veriler Tablo 6.9’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.9.** Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı

	Demografik Özellik	n	%
<b>Gelir</b>	Asgari Ücret	18	5,9
	Asgari Ücret-3500 TL Arası	43	14,1
	3501-5000 TL Arası	138	45,4
	5001 TL ve Üzeri	105	34,5
	Toplam	304	100,0

Tablo 6,9’da yapılan frekans analizi sonucunda; çalışanların %45,4’ünün 3501-5000 TL arasında, %34,5’inin 5001 TL ve üzerinde, %14,1’inin asgari ücret -3500 TL arasında gelirinin olduğu ve asgari ücret ile çalışanların %5,9 ile sınırlı kaldığı tespit edilmiş olup daha anlamlı sonuçlar elde etmek için asgari ücret grubu, asgari ücret-3500 TL arası grubu ile birleştirilerek “350 TL ve altı” olarak yeniden adlandırılmış ve Şekil 6,4’te sunulmuştur.



Şekil 6.4. Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı

### 6.7.3. Ölçeklere ilişkin betimleyici analizler

Araştırmanın değişkenleri; liderlik (yöneticilik) tarzları, dönüşümcü liderlik (yöneticilik), etkileşimci liderlik (yöneticilik), iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilecektir.

Değişkenlere yönelik betimsel analizi sonuçları tablo 6.10’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.10.** Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

<b>Ölçek</b>	<b>n</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>
<b>Liderlik Tarzları (Yöneticilik)</b>	304	1,00	5,00	3,11	,95
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	304	1,00	5,00	3,24	1,13
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	304	1,00	5,00	2,60	,99
<b>İş Tatmini</b>	304	1,00	5,00	2,97	,46
Ücret	304	1,00	5,00	2,39	,79
Yükselme	304	1,00	5,00	2,56	1,10
Yöneticiler	304	1,00	5,00	3,24	1,07
Ek İmkânlar	304	1,00	5,00	2,42	,90
Olası Ödüller	304	1,00	5,00	2,85	,88
Çalışma Koşulları	304	1,00	5,00	3,22	,94
İş Arkadaşları	304	1,00	5,00	3,35	,79
İşin Yapısı	304	1,00	5,00	3,69	,93
İletişim	304	1,00	5,00	3,15	,89
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	304	1,00	5,00	2,97	,74
Duygusal Bağlılık	304	1,00	5,00	2,99	,73
Devam Bağlılığı	304	1,00	5,00	2,98	,95
Normatif Bağlılık	304	1,00	5,00	2,94	,92

Araştırmaya dâhil olan çalışanlar tarafından liderlik (yöneticilik) tarzları ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,11\pm,95$  şeklinde, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlar tarafından liderlik (yöneticilik) tarzlarından dönüşümcü liderlik (yöneticilik) ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,24\pm 1,13$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve etkileşimci liderlik ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,60\pm,99$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir (Tablo 6.10).

Araştırmaya dâhil olan çalışanlar tarafından iş tatmini ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,97\pm,46$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlar tarafından iş tatmini alt boyutlarından ücret ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,39\pm,79$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, yükselme ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,56\pm 1,10$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, yöneticiler ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,24 \pm 1,07$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, ek imkânlar ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,42\pm,90$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, olası ödüller ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,85\pm,88$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, çalışma koşulları

ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,22 \pm,94$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, iş arkadaşları ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,35 \pm,79$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, işin yapısı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,69 \pm,93$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve iletişim ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,15 \pm,89$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan çalışanlar tarafından örgütsel bağlılık ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,97 \pm,74$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlar tarafından örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,99 \pm,73$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, devam bağlılığı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,98 \pm,95$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve normatif bağlılık ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,94 \pm,92$ , en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

#### **6.7.4. Fark testleri ve genel değerlendirme**

Bu bölümde araştırma grubunu oluşturan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile değişkenlerden elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

##### **6.7.4.1. Çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğine yönelik bulgular**

Bu bölümde araştırma grubunu oluşturan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile liderlik (yöneticilik) tarzlarından elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir.

Yaşına göre çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.11' de gösterilmiştir.



**Tablo 6.11.** Yaşına Göre Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	25 Yaş ve Altı	49	3,53	,88	2,950	<b>,013</b>
	26-30 Yaş Arası	89	3,09	,99		
	31-35 Yaş Arası	54	3,14	,91		
	36-40 Yaş Arası	46	2,85	,90		
	41-45 Yaş Arası	35	3,07	,96		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,93	,90		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	25 Yaş ve Altı	49	3,77	1,02	3,303	<b>,006</b>
	26-30 Yaş Arası	89	3,22	1,14		
	31-35 Yaş Arası	54	3,23	1,13		
	36-40 Yaş Arası	46	2,88	1,05		
	41-45 Yaş Arası	35	3,20	1,18		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,12	1,08		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	25 Yaş ve Altı	49	2,59	1,02	1,720	,130
	26-30 Yaş Arası	89	2,58	1,00		
	31-35 Yaş Arası	54	2,76	,98		
	36-40 Yaş Arası	46	2,76	,92		
	41-45 Yaş Arası	35	2,54	,97		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,18	,97		

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) etkileşimci liderlik (yöneticilik) puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların yaşı, liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.11).

Cinsiyete göre çok faktörlü liderlik ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.12’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.12.** Cinsiyete Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	Kadın	209	3,06	,94	-1,536	,125
	Erkek	95	3,24	,95		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Kadın	209	3,19	1,14	-1,341	,181
	Erkek	95	3,37	1,09		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Kadın	209	2,55	,99	-1,250	,212
	Erkek	95	2,70	,98		

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları, dönüşümcü liderlik (yöneticilik) ve etkileşimci liderlik (yöneticilik) düzeyleri cinsiyete göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların cinsiyeti, liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.12).

Medeni durumuna göre çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeği'nden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.13' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.13.** Medeni Durumuna Göre Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeği'nden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) tarzları</b>	Evli	128	3,00	,88	-1,796	,079
	Bekar	176	3,20	,99		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Evli	128	3,15	1,09	-1,250	,212
	Bekar	176	3,31	1,15		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Evli	128	2,41	,88	-2,767	<b>,006</b>
	Bekar	176	2,73	1,03		

Analiz sonucuna göre; çalışanların etkileşimci liderlik (yöneticilik) düzeyleri medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0.05$ ). Ayrıca bekâr olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları evli çalışanlara göre daha yüksektir. Bununla birlikte liderlik tarzları ve dönüşümcü liderlik düzeyleri medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların medeni durumu, etkileşimci liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.13).

Eğitimine göre çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.14' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.14.** Eğitimine Göre Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) tarzları</b>	Lise ve Altı	27	3,17	1,03	1,585	,193
	Yüksekokul	82	2,97	1,05		
	Lisans	124	3,24	,84		
	Lisansüstü	71	3,03	,95		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Lise ve Altı	27	3,41	1,16	1,974	,118
	Yüksekokul	82	3,06	1,19		
	Lisans	124	3,40	1,02		
	Lisansüstü	71	3,12	1,18		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Lise ve Altı	27	2,21	1,04	1,550	,202
	Yüksekokul	82	2,62	1,08		
	Lisans	124	2,62	,96		
	Lisansüstü	71	2,67	,87		

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (yöneticilik) puanları eğitime göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların eğitimi, liderlik (yöneticilik) tarzları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.14).

Statüsüne göre çok faktörlü liderlik ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.15’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.15.** Statüsüne Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Liderlik Tarzları</b>	Çalışan	218	3,06	,98	3,260	<b>,040</b>
	1. Kademe Yönetici	44	3,06	,86		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,46	,83		
	Yönetici					
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	Çalışan	218	3,18	1,16	3,564	<b>,030</b>
	1. Kademe Yönetici	44	3,17	1,01		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,67	1,00		
	Yönetici					
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	Çalışan	218	2,58	,98	,101	,904
	1. Kademe Yönetici	44	2,65	,98		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	2,61	1,04		
	Yönetici					

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı

farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) etkileşimci liderlik puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların statüsü, liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken etkileşimci liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.15).

Çalışma süresine göre çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.16’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.16.** Çalışma Süresine Göre Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	1 Yıl ve Altı	40	3,64	,79	7,917	<b>,000</b>
	2-5 Yıl Arası	117	3,14	,99		
	6-10 Yıl Arası	71	3,14	,91		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,77	,87		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	1 Yıl ve Altı	40	3,89	,91	8,080	<b>,000</b>
	2-5 Yıl Arası	117	3,28	1,15		
	6-10 Yıl Arası	71	3,26	1,09		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,84	1,07		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	1 Yıl ve Altı	40	2,64	1,00	,468	,705
	2-5 Yıl Arası	117	2,62	1,04		
	6-10 Yıl Arası	71	2,65	1,05		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,48	,82		

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) etkileşimci liderlik (yöneticilik) puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların çalışma süresi, liderlik (yöneticilik) tarzları ve dönüşümcü liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken etkileşimci liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.16).

Gelirine göre çok faktörlü liderlik (yöneticilik) ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 6.17.** Gelirine Göre Çok Faktörlü Liderlik (Yöneticilik) Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir	N	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	3500 TL ve Altı	61	3,07	1,05		
	3501-5000 TL Arası	138	3,09	,94	,287	,751
	5001 TL ve Üzeri	105	3,17	,90		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)	3500 TL ve Altı	61	3,21	1,24		
	3501-5000 TL Arası	138	3,23	1,12	,072	,931
	5001 TL ve Üzeri	105	3,28	1,07		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)	3500 TL ve Altı	61	2,49	1,07		
	3501-5000 TL Arası	138	2,53	,96	1,894	,152
	5001 TL ve Üzeri	105	2,75	,96		

Analiz sonucuna göre; çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzları, dönüşümcü liderlik (yöneticilik) ve etkileşimci liderlik (yöneticilik) puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların geliri, liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik (yöneticilik) ve etkileşimci liderlik (yöneticilik) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.17).

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile liderlik (yöneticilik) tarzları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmış olup hipotezlerin genel değerlendirmesi Tablo 6.18’de verilmiştir.

Demografik bilgilere göre fark testlerinin genel değerlendirmesine ilişkin veriler Tablo 6.18’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.18.** Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi

Hipotez No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim	Statü	Kıdem	Gelir
H3: Çalışanların yöneticilik tarzları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	✓	✓	X
H3 <sub>1</sub> : Çalışanların dönüştürücü liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	✓	✓	X
H3 <sub>2</sub> : Çalışanların etkileşimci liderlik (yöneticilik) algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	X	X	✓	X	X	X	X

\* X: Farklılaşmamaktadır ✓: Farklılaşmaktadır.

#### 6.7.4.2. İş tatmini ölçeğine yönelik bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile iş tatmininden elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

Yaşına göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.19’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.19.** Yaşına Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İş Tatmini	25 Yaş ve Altı	49	3,14	,42	4,983	,000
	26-30 Yaş Arası	89	2,98	,42		
	31-35 Yaş Arası	54	2,87	,46		
	36-40 Yaş Arası	46	2,75	,39		
	41-45 Yaş Arası	35	3,06	,50		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,07	,48		
Ücret	25 Yaş ve Altı	49	2,57	,93	1,358	,240
	26-30 Yaş Arası	89	2,41	,76		
	31-35 Yaş Arası	54	2,19	,70		
	36-40 Yaş Arası	46	2,33	,75		
	41-45 Yaş Arası	35	2,46	,83		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,43	,77		
Yükselme	25 Yaş ve Altı	49	2,98	1,10	4,313	,001

**Tablo 6.20.** Yaşına Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu devam

	26-30 Yaş Arası	89	2,57	1,11		
	31-35 Yaş Arası	54	2,46	1,12		
	36-40 Yaş Arası	46	2,00	,95		
	41-45 Yaş Arası	35	2,73	1,09		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,66	1,02		
Yöneticiler	25 Yaş ve Altı	49	3,72	,94	3,392	,005
	26-30 Yaş Arası	89	3,24	1,05		
	31-35 Yaş Arası	54	3,09	1,16		
	36-40 Yaş Arası	46	2,99	,98		
	41-45 Yaş Arası	35	3,39	,92		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,97	1,22		
Ek İmkânlar	25 Yaş ve Altı	49	2,58	,81	2,114	,064
	26-30 Yaş Arası	89	2,47	,85		
	31-35 Yaş Arası	54	2,23	,93		
	36-40 Yaş Arası	46	2,21	,88		
	41-45 Yaş Arası	35	2,39	,98		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,72	,94		
Olası Ödüller	25 Yaş ve Altı	49	3,04	,80	1,437	,211
	26-30 Yaş Arası	89	2,80	,81		
	31-35 Yaş Arası	54	2,63	,99		
	36-40 Yaş Arası	46	2,83	,81		
	41-45 Yaş Arası	35	3,01	,92		
	46 Yaş ve Üzeri	31	2,86	,98		
Çalışma Koşulları	25 Yaş ve Altı	49	3,26	,89	2,751	,019
	26-30 Yaş Arası	89	3,35	,95		
	31-35 Yaş Arası	54	3,38	1,03		
	36-40 Yaş Arası	46	2,86	,89		
	41-45 Yaş Arası	35	2,95	1,00		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,35	,63		
İş Arkadaşları	25 Yaş ve Altı	49	3,42	,68	3,407	,005
	26-30 Yaş Arası	89	3,40	,78		
	31-35 Yaş Arası	54	3,50	,82		
	36-40 Yaş Arası	46	2,93	,94		
	41-45 Yaş Arası	35	3,46	,77		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,31	,46		
İşin Yapısı	25 Yaş ve Altı	49	4,09	,72	4,850	,000
	26-30 Yaş Arası	89	3,57	,93		
	31-35 Yaş Arası	54	3,50	1,03		
	36-40 Yaş Arası	46	3,37	,89		
	41-45 Yaş Arası	35	3,84	,82		
	46 Yaş ve Üzeri	31	4,02	,90		
İletişim	25 Yaş ve Altı	49	2,91	,89	2,714	,020
	26-30 Yaş Arası	89	3,12	,81		
	31-35 Yaş Arası	54	3,01	,99		
	36-40 Yaş Arası	46	3,20	,79		
	41-45 Yaş Arası	35	3,49	,88		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,43	,95		

Analiz sonucuna göre; çalışanların iş tatmini, yükselme, yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) ücret, ek imkânlar ve olası ödüller puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların yaşı, iş tatmini, yükselme, yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, ek imkânlar ve olası ödüller grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.19).

Cinsiyete göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.20’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.21.** Cinsiyete Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
İş Tatmini	Kadın	209	2,92	,46	-2816	,005
	Erkek	95	3,08	,43		
Ücret	Kadın	209	2,25	,77	-4,909	,000
	Erkek	95	2,71	,75		
Yükselme	Kadın	209	2,37	1,05	-4,404	,000
	Erkek	95	2,96	1,12		
Yöneticiler	Kadın	209	3,24	1,14	-,154	,878
	Erkek	95	3,26	,88		
Ek İmkânlar	Kadın	209	2,28	,90	-4,205	,000
	Erkek	95	2,72	,82		
Olası Ödüller	Kadın	209	2,77	,90	-2,507	,013
	Erkek	95	3,02	,80		
Çalışma Koşulları	Kadın	209	3,25	,95	,838	,402
	Erkek	95	3,15	,91		
İş Arkadaşları	Kadın	209	3,36	,78	,240	,811
	Erkek	95	3,33	,82		
İşin Yapısı	Kadın	209	3,77	,96	2,190	,029
	Erkek	95	3,52	,84		
İletişim	Kadın	209	3,15	,92	,080	,937
	Erkek	95	3,14	,81		

Analiz sonucuna göre; çalışanların iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve işin yapısı düzeyleri cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Ayrıca kadın çalışanların işin yapısı algıları erkek çalışanlara göre daha yüksek iken erkeklerin iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar ve olası ödüller algıları kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Bununla birlikte



yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim düzeyleri cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların cinsiyeti, iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve işin yapısı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.20).

Medeni durumuna göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.21’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.22.** Medeni Durumuna Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
İş Tatmini	Evli	128	2,97	,46	,001	,999
	Bekar	176	2,97	,45		
Ücret	Evli	128	2,39	,80	-,074	,941
	Bekar	176	2,39	,78		
Yükselme	Evli	128	2,46	1,11	-1,350	,178
	Bekar	176	2,63	1,10		
Yöneticiler	Evli	128	3,32	1,00	,999	,319
	Bekar	176	3,19	1,11		
Ek İmkânlar	Evli	128	2,33	,93	-1,525	,128
	Bekar	176	2,49	,87		
Olası Ödüller	Evli	128	2,85	,88	-,013	,990
	Bekar	176	2,85	,87		
Çalışma Koşulları	Evli	128	3,22	,96	,049	,961
	Bekar	176	3,22	,93		
İş Arkadaşları	Evli	128	3,36	,86	,133	,894
	Bekar	176	3,35	,73		
İşin Yapısı	Evli	128	3,72	,96	,594	,553
	Bekar	176	3,66	,90		
İletişim	Evli	128	3,22	,88	1,210	,227
	Bekar	176	3,10	,89		

Analiz sonucuna göre; iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim düzeyleri medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların medeni durumu, iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.21).

Eğitimine göre iş tatmini leğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.22’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.23.** Eğitimine Göre İş Tatmini leğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İş Tatmini	Lise ve Altı	27	3,06	,39	3,140	,026
	Yüksekokul	82	2,85	,41		
	Lisans	124	3,03	,46		
	Lisansüstü	71	2,96	,50		
cret	Lise ve Altı	27	2,33	,76	1,237	,296
	Yüksekokul	82	2,26	,85		
	Lisans	124	2,46	,74		
	Lisansüstü	71	2,45	,81		
Yükselme	Lise ve Altı	27	2,63	1,06	1,394	,245
	Yüksekokul	82	2,36	1,03		
	Lisans	124	2,68	1,19		
	Lisansüstü	71	2,54	1,03		
Yöneticiler	Lise ve Altı	27	3,60	,83	6,087	,000
	Yüksekokul	82	3,02	1,19		
	Lisans	124	3,47	,96		
	Lisansüstü	71	2,96	1,06		
Ek İmkânlar	Lise ve Altı	27	2,38	,94	,815	,487
	Yüksekokul	82	2,30	,91		
	Lisans	124	2,47	,86		
	Lisansüstü	71	2,50	,93		
Olası dller	Lise ve Altı	27	2,87	,87	1,201	,309
	Yüksekokul	82	2,70	,86		
	Lisans	124	2,94	,86		
	Lisansüstü	71	2,85	,92		
Çalışma Koşulları	Lise ve Altı	27	3,13	,82	,479	,697
	Yüksekokul	82	3,19	,99		
	Lisans	124	3,29	,96		
	Lisansüstü	71	3,15	,88		
İş Arkadaşları	Lise ve Altı	27	3,59	,92	1,140	,333
	Yüksekokul	82	3,27	,84		
	Lisans	124	3,34	,80		
	Lisansüstü	71	3,37	,65		
İşin Yapısı	Lise ve Altı	27	4,23	,80	4,392	,005
	Yüksekokul	82	3,70	,86		
	Lisans	124	3,54	,95		
	Lisansüstü	71	3,73	,93		
İletişim	Lise ve Altı	27	3,00	,92	3,315	,020
	Yüksekokul	82	2,93	,89		
	Lisans	124	3,31	,86		
	Lisansüstü	71	3,18	,89		

Analiz sonucuna göre; çalışanların iş tatmini, yöneticiler, işin yapısı ve iletişim puanları eğitime göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları ve iş arkadaşları puanları eğitime göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların eğitimi, iş tatmini, yöneticiler, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları ve iş arkadaşları grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.22).

Statüsüne göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.23’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.24.** Statüsüne Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İş Tatmini	Çalışan	218	2,91	,44	8,791	,000
	1. Kademe Yönetici	44	3,02	,45		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,22	,46		
Ücret	Çalışan	218	2,27	,78	9,845	,000
	1. Kademe Yönetici	44	2,60	,70		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	2,79	,79		
Yükselme	Çalışan	218	2,39	1,06	9,843	,000
	1. Kademe Yönetici	44	2,87	1,17		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,10	1,05		
Yöneticiler	Çalışan	218	3,24	1,13	,426	,653
	1. Kademe Yönetici	44	3,14	,80		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,35	1,01		
Ek İmkânlar	Çalışan	218	2,33	,89	6,161	,002
	1. Kademe Yönetici	44	2,46	,90		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	2,85	,83		
Olası Ödüller	Çalışan	218	2,78	,89	3,132	,045
	1. Kademe Yönetici	44	2,87	,81		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,15	,79		
Çalışma Koşulları	Çalışan	218	3,23	,94	1,023	,361
	1. Kademe Yönetici	44	3,33	1,00		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,05	,88		
İş Arkadaşları	Çalışan	218	3,34	,78	,437	,646
	1. Kademe Yönetici	44	3,31	,89		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,45	,74		
İşin Yapısı	Çalışan	218	3,66	,96	1,010	,365
	1. Kademe Yönetici	44	3,64	,87		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,88	,80		
İletişim	Çalışan	218	3,09	,88	3,716	,025
	1. Kademe Yönetici	44	3,10	,92		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,49	,83		

Analiz sonucuna göre; çalışanların iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve iletişim puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p<0.05$ ) yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin yapısı puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların statüsü, iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin yapısı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.23).

Çalışma süresine göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.24' de gösterilmiştir.

Analiz sonucuna göre; çalışanların iş tatmini, yükselme, yöneticiler ve ek imkânlar puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p<0.05$ ) ücret, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların çalışma süresi, iş tatmini, yükselme, yöneticiler ve ek imkânlar grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.24).

**Tablo 6.25.** Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İş Tatmini	1 Yıl ve Altı	40	3,11	,44	3,340	,020
	2-5 Yıl Arası	117	3,00	,44		
	6-10 Yıl Arası	71	2,96	,42		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,85	,49		
Ücret	1 Yıl ve Altı	40	2,57	,76	2,447	,064
	2-5 Yıl Arası	117	2,48	,79		
	6-10 Yıl Arası	71	2,32	,81		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,23	,76		
Yükselme	1 Yıl ve Altı	40	2,70	1,00	4,334	,005
	2-5 Yıl Arası	117	2,69	1,11		
	6-10 Yıl Arası	71	2,68	1,13		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,17	1,05		
Yöneticiler	1 Yıl ve Altı	40	3,79	1,03	5,122	,002
	2-5 Yıl Arası	117	3,28	,99		
	6-10 Yıl Arası	71	3,06	1,10		
	11 Yıl ve Üzeri	76	3,07	1,08		
Ek İmkânlar	1 Yıl ve Altı	40	2,58	,67	4,843	,003
	2-5 Yıl Arası	117	2,54	,89		
	6-10 Yıl Arası	71	2,49	,98		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,09	,86		
Olası Ödüller	1 Yıl ve Altı	40	3,10	,87	1,803	,147
	2-5 Yıl Arası	117	2,87	,84		
	6-10 Yıl Arası	71	2,72	,86		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,78	,93		
Çalışma Koşulları	1 Yıl ve Altı	40	3,15	,99	,122	,947
	2-5 Yıl Arası	117	3,23	,96		
	6-10 Yıl Arası	71	3,20	,86		
	11 Yıl ve Üzeri	76	3,26	,97		
İş Arkadaşları	1 Yıl ve Altı	40	3,14	,75	1,157	,326
	2-5 Yıl Arası	117	3,37	,73		
	6-10 Yıl Arası	71	3,43	,81		
	11 Yıl ve Üzeri	76	3,37	,87		
İşin Yapısı	1 Yıl ve Altı	40	3,81	,93	,685	,562
	2-5 Yıl Arası	117	3,64	,95		
	6-10 Yıl Arası	71	3,77	,93		
	11 Yıl ve Üzeri	76	3,62	,89		
İletişim	1 Yıl ve Altı	40	3,38	,75	1,238	,296
	2-5 Yıl Arası	117	3,07	,91		
	6-10 Yıl Arası	71	3,19	,85		
	11 Yıl ve Üzeri	76	3,12	,95		

Gelirine göre iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.25’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.26.** Gelirine Göre İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İş Tatmini	3500 TL ve Altı	61	2,90	,48	,841	,432
	3501-5000 TL Arası	138	2,98	,43		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,00	,47		
Ücret	3500 TL ve Altı	61	2,15	,74	3,842	<b>,023</b>
	3501-5000 TL Arası	138	2,42	,77		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,49	,82		
Yükselme	3500 TL ve Altı	61	2,45	1,17	,573	,564
	3501-5000 TL Arası	138	2,62	1,05		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,53	1,14		
Yöneticiler	3500 TL ve Altı	61	3,32	1,06	,432	,650
	3501-5000 TL Arası	138	3,18	1,12		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,28	1,01		
Ek İmkânlar	3500 TL ve Altı	61	2,24	,87	1,574	,209
	3501-5000 TL Arası	138	2,45	,90		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,48	,90		
Olası Ödüller	3500 TL ve Altı	61	2,80	,96	,158	,854
	3501-5000 TL Arası	138	2,84	,86		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,88	,86		
Çalışma Koşulları	3500 TL ve Altı	61	3,17	,99	,191	,826
	3501-5000 TL Arası	138	3,21	,94		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,26	,91		
İş Arkadaşları	3500 TL ve Altı	61	3,45	,86	,571	,565
	3501-5000 TL Arası	138	3,33	,78		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,32	,77		
İşin Yapısı	3500 TL ve Altı	61	3,71	,90	,623	,537
	3501-5000 TL Arası	138	3,74	,98		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,61	,88		
İletişim	3500 TL ve Altı	61	3,07	1,05	1,067	,345
	3501-5000 TL Arası	138	3,11	,83		
	5001 TL ve Üzeri	105	3,25	,85		

Analiz sonucuna göre; çalışanların ücret puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) iş tatmini, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların geliri, ücret grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken iş tatmini, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.25).

Bu bölümde araştırma grubunu oluşturan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile iş tatmini ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınacak olup hipotezlerin genel değerlendirmesi Tablo 6.26’da verilmiştir.

Demografik bilgilere göre fark testlerinin genel değerlendirmesine ilişkin veriler Tablo 6.26’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.27.** Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi

Hipotez No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim	Statü	Kıdem	Gelir
<b>H4:</b> Çalışanların iş tatmini, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	✓	×	✓	✓	✓	×
<b>H4<sub>1</sub>:</b> Çalışanların ücret algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	×	✓	×	×	✓	×	✓
<b>H4<sub>2</sub>:</b> Çalışanların yükselme algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	✓	×	×	✓	✓	×
<b>H4<sub>3</sub>:</b> Çalışanların yöneticiler algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	×	×	✓	×	✓	×
<b>H4<sub>4</sub>:</b> Çalışanların ek imkânlar algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	×	✓	×	×	✓	✓	×
<b>H4<sub>5</sub>:</b> Çalışanların olası ödüller algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	×	✓	×	×	✓	×	×
<b>H4<sub>6</sub>:</b> Çalışanların çalışma koşulları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	×	×	×	×	×	×
<b>H4<sub>7</sub>:</b> Çalışanların iş arkadaşları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	×	×	×	×	×	×
<b>H4<sub>8</sub>:</b> Çalışanların işin yapısı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	✓	×	✓	×	×	×
<b>H4<sub>9</sub>:</b> Çalışanların iletişim algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	×	×	✓	✓	×	×

\* X: Farklılaşmamaktadır ✓: Farklılaşmaktadır.

### 6.7.4.3. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik bulgular

Bu bölümde araştırma grubunu oluşturan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile örgütsel bağlılıktan elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

Yaşına göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.27' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.28.** Yaşına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	25 Yaş ve Altı	49	3,27	,67	4,410	,001
	26-30 Yaş Arası	89	2,90	,63		
	31-35 Yaş Arası	54	2,93	,72		
	36-40 Yaş Arası	46	2,64	,84		
	41-45 Yaş Arası	35	3,03	,74		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,18	,77		
Duygusal Bağlılık	25 Yaş ve Altı	49	3,24	,72	2,668	,022
	26-30 Yaş Arası	89	2,94	,67		
	31-35 Yaş Arası	54	2,91	,67		
	36-40 Yaş Arası	46	2,76	,87		
	41-45 Yaş Arası	35	3,13	,69		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,05	,68		
Devam Bağlılığı	25 Yaş ve Altı	49	3,26	,88	2,662	,023
	26-30 Yaş Arası	89	3,01	,84		
	31-35 Yaş Arası	54	2,99	,92		
	36-40 Yaş Arası	46	2,62	,99		
	41-45 Yaş Arası	35	2,84	,98		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,17	1,14		
Normatif Bağlılık	25 Yaş ve Altı	49	3,31	,78	5,708	,000
	26-30 Yaş Arası	89	2,76	,90		
	31-35 Yaş Arası	54	2,89	,93		
	36-40 Yaş Arası	46	2,54	,97		
	41-45 Yaş Arası	35	3,12	,95		
	46 Yaş ve Üzeri	31	3,32	,75		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların yaşı, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmaktadır (Tablo 6.27).

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.28' de gösterilmiştir.



**Tablo 6.29.** Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	209	2,97	,72	,024	,981
	Erkek	95	2,97	,77		
Duygusal Bağlılık	Kadın	209	3,01	,68	,812	,418
	Erkek	95	2,93	,81		
Devam Bağlılığı	Kadın	209	2,96	,94	-,698	,486
	Erkek	95	3,04	,95		
Normatif Bağlılık	Kadın	209	2,94	,91	,092	,927
	Erkek	95	2,93	,95		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların cinsiyeti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.28).

Medeni durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.29' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.30.** Medeni Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durumu	n	$\bar{X}$	SS	T	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	128	2,95	,69	-,359	,720
	Bekar	176	2,98	,77		
Duygusal Bağlılık	Evli	128	2,98	,72	-,157	,875
	Bekar	176	2,99	,73		
Devam Bağlılığı	Evli	128	2,93	,88	-,896	,371
	Bekar	176	3,03	,99		
Normatif Bağlılık	Evli	128	2,95	,86	,182	,856
	Bekar	176	2,93	,97		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların medeni durumu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.29).

Eğitimine göre örgütsel bağlılık leğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.30’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.31.** Eğitimine Göre rgtsel Bağlılık leğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise ve Altı	27	3,09	,78	,277	,842
	Yüksekokul	82	2,97	,72		
	Lisans	124	2,96	,79		
	Lisansüstü	71	2,95	,65		
Duygusal Bağlılık	Lise ve Altı	27	3,10	,82	,899	,442
	Yüksekokul	82	3,04	,70		
	Lisans	124	2,91	,77		
	Lisansüstü	71	3,01	,63		
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı	27	3,09	,94	,545	,652
	Yüksekokul	82	3,05	,98		
	Lisans	124	2,97	,93		
	Lisansüstü	71	2,88	,94		
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı	27	3,08	1,03	,975	,405
	Yüksekokul	82	2,80	,91		
	Lisans	124	2,99	,97		
	Lisansüstü	71	2,95	,79		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p < 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların eğitimi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.30).

Statüsüne göre örgütsel bağlılık leğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.31’ de gösterilmektedir.

**Tablo 6.32.** Statüsüne Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	Çalışan	218	2,91	,75	4,460	,012
	1. Kademe Yönetici	44	2,98	,74		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,27	,55		
Duygusal Bağlılık	Çalışan	218	2,95	,73	1,903	,151
	1. Kademe Yönetici	44	3,00	,78		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,18	,61		
Devam Bağlılığı	Çalışan	218	2,94	1,00	1,499	,225
	1. Kademe Yönetici	44	2,95	,80		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,22	,79		
Normatif Bağlılık	Çalışan	218	2,83	,93	7,545	,001
	1. Kademe Yönetici	44	2,98	,99		
	Orta/Üst kademe Yönetici	42	3,42	,60		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanları statüsüne göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların statüsü, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.31).

Çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.32’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.33.** Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	1 Yıl ve Altı	40	2,86	,93	2,907	,035
	2-5 Yıl Arası	117	2,99	,67		
	6-10 Yıl Arası	71	3,16	,76		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,83	,66		
Duygusal Bağlılık	1 Yıl ve Altı	40	2,80	,88	2,019	,111
	2-5 Yıl Arası	117	3,05	,71		
	6-10 Yıl Arası	71	3,08	,74		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,89	,63		
Devam Bağlılığı	1 Yıl ve Altı	40	2,85	1,06	4,046	,008
	2-5 Yıl Arası	117	3,05	,89		
	6-10 Yıl Arası	71	3,23	,98		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,72	,89		
Normatif Bağlılık	1 Yıl ve Altı	40	2,91	1,10	2,004	,114
	2-5 Yıl Arası	117	2,85	,91		
	6-10 Yıl Arası	71	3,17	,86		
	11 Yıl ve Üzeri	76	2,86	,87		

Analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların çalışma süresi, örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken duygusal bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.32).

Gelirine göre örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların farklılaşma durumuna ilişkin veriler Tablo 6.33’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.34.** Gelirine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	3500 TL ve Altı	61	3,14	,64	2,121	,122
	3501-5000 TL Arası	138	2,94	,79		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,90	,70		
Duygusal Bağlılık	3500 TL ve Altı	61	3,13	,66	1,402	,248
	3501-5000 TL Arası	138	2,95	,79		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,95	,67		
Devam Bağlılığı	3500 TL ve Altı	61	3,27	,80	4,448	,012
	3501-5000 TL Arası	138	2,99	1,01		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,82	,90		
Normatif Bağlılık	3500 TL ve Altı	61	3,02	,95	,488	,615
	3501-5000 TL Arası	138	2,89	,94		
	5001 TL ve Üzeri	105	2,95	,89		

Analiz sonucuna göre; çalışanların devam bağlılığı puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0.05$ ) çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların geliri, devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 6.33).

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, çalışma süresi ve gelir durumu ile örgütsel bağlılık ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmış olup hipotezlerin genel değerlendirmesi Tablo 6.34’te verilmiştir.

**Tablo 6.35.** Demografik Bilgilere Göre Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi

Hipotez No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim	Statü	Kıdem	Gelir
<b>H5:</b> Çalışanların örgütsel bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	✓	✓	X
<b>H5<sub>1</sub>:</b> Çalışanların duygusal bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	X	X	X
<b>H5<sub>2</sub>:</b> Çalışanların devam bağlılığı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	X	✓	✓
<b>H5<sub>3</sub>:</b> Çalışanların normatif bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	✓	X	X	X	✓	X	X

### 6.8. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, liderlik (yöneticilik) tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden Pearson Korelasyon Analiziyle incelenmiştir, istatistiki anlamlılığın  $p < 0,05$  seviyesinde değerlendirilmiştir (Tablo 6.35). Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

$0.00 = r_p$  ise ilişki yoktur.

$0.00 < r_p < 0.29$  ise düşük düzeyde ilişki vardır.

$0.30 < r_p < 0.69$  ise orta düzeyde ilişki vardır.

$0.70 < r_p < 0.99$  ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

$1.00 = r_p$  ise mükemmel ilişki vardır (Köklü, Büyüköztürk, & Bökeoğlu, 2006).

Pearson Korelasyon Analizi Tablo 6.35' de sunulmuştur.

**Tablo 6.36. Pearson Korelasyon Analizi**

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
<b>1. Liderlik (Yöneticilik) Tarzları</b>	r <sub>D</sub>	1	,979**	,335**	,555**	,293**	,389**	,557**	,255**	,491**	-,053	,077	,277**	,207**	,394**	,277**	,300**	,417**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,361	,179	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>2. Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik)</b>	r <sub>D</sub>		1	,133*	,611**	,322**	,402**	,613**	,281**	,547**	-,091	,065	,327**	,277**	,396**	,274**	,304**	,422**
	p			,020	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,113	,256	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>3. Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik)</b>	r <sub>D</sub>			1	-,125*	-,063	,035	-,123*	-,056	-,140*	,163**	,073	-,162**	-,269**	,082	,082	,053	,077
	p				,029	,274	,549	,033	,331	,015	,004	,205	,005	,000	,155	,155	,357	,179
<b>4. İş Tatmini</b>	r <sub>D</sub>				1	,698**	,753**	,601**	,650**	,711**	-,083	,151**	,491**	,506**	,422**	,219**	,297**	,533**
	p					,000	,000	,000	,000	,000	,148	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>5. Ücret</b>	r <sub>D</sub>					1	,505**	,371**	,700**	,646**	-,383**	-,268**	,019	,424**	,165**	,034	,097	,268**
	p						,000	,000	,000	,000	,000	,000	,737	,000	,004	,551	,093	,000
<b>6. Yükselme</b>	r <sub>D</sub>						1	,192**	,574**	,376**	,055	,220**	,318**	,180**	,393**	,205**	,302**	,471**
	p							,001	,000	,000	,341	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
<b>7. Yöneticiler</b>	r <sub>D</sub>							1	,177**	,630**	-,283**	-,095	,250**	,449**	,194**	,096	,099	,288**
	p								,002	,000	,000	,097	,000	,000	,001	,095	,085	,000
<b>8. Ek İmkanlar</b>	r <sub>D</sub>								1	,502**	-,249**	-,228**	,030	,332**	,238**	,055	,193**	,329**
	p									,000	,000	,000	,608	,000	,000	,337	,001	,000
<b>9. Olası Ödüller</b>	r <sub>D</sub>									1	-,513**	-,324**	,147*	,581**	,152**	,015	,061	,289**
	p										,000	,000	,010	,000	,008	,790	,285	,000
<b>10. Çalışma Koşulları</b>	r <sub>D</sub>										1	,630**	,041	-,530**	,188**	,219**	,211**	,063
	p											,000	,477	,000	,001	,000	,000	,276
<b>11. İş Arkadaşları</b>	r <sub>D</sub>											1	,324**	-,385**	,191**	,234**	,143*	,126*
	p												,000	,000	,001	,000	,012	,028
<b>12. İşin Yapısı</b>	r <sub>D</sub>												1	,135*	,319**	,258**	,212**	,342**
	p													,019	,000	,000	,000	,000
<b>13. İletişim</b>	—													1	,093	-,091	,051	,241**
															,107	,114	,377	,000
<b>14. Örgütsel Bağlılık</b>	r <sub>D</sub>														1	,821**	,866**	,861**
	p															,000	,000	,000
<b>15. Duygusal Bağlılık</b>	r <sub>D</sub>															1	,582**	,582**
	p																,000	,000
<b>16. Devam Bağlılığı</b>	r <sub>D</sub>																1	,590**
	p																	,000
<b>17. Normatif Bağlılık</b>	—																	1

\*\*p<0,001

\*p<0,05

Araştırmaya dahil olan çalışanların, liderlik (yöneticilik) tarzlarıyla dönüşümcü liderlik (yöneticilik), etkileşimci liderlik (yöneticilik), iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük, orta ve yüksek düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) varken liderlik tarzlarıyla çalışma koşulları ve iş arkadaşları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, dönüşümcü liderlikle (yöneticilik), dönüşümcü liderlik (yöneticilik), iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) varken dönüşümcü liderlikle çalışma koşulları ve iş arkadaşları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, etkileşimci liderlikle (yöneticilik), iş tatmini, yöneticiler, olası ödüller, çalışma koşulları, işin yapısı ve iletişim düzeyleri arasında düşük düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) varken etkileşimci liderlikle (yöneticilik) ücret, yükselme, ek imkanlar, iş arkadaşları, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, iş tatmini düzeyleriyle, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük, orta ve yüksek düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) varken iş tatmini düzeyleriyle çalışma koşulları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, ücret düzeyleriyle, yükselme, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, örgütsel bağlılık, ve normatif bağlılık düzeyleri arasında düşük, orta ve yüksek düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) varken ücret düzeyleriyle işin yapısı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, yükselme düzeyleriyle, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık,

devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken yükselme düzeyleriyle çalışma koşulları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, yöneticiler düzeyleriyle, ek imkanlar, olası ödüller, çalışma koşulları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken yöneticiler düzeyleriyle iş arkadaşları, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, ek imkanlar düzeyleriyle, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, iletişim, örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken ek imkanlar düzeyleriyle, işin yapısı ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, olası ödüller düzeyleriyle, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken olası ödüller düzeyleriyle, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, çalışma koşulları düzeyleriyle, iş arkadaşları, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken çalışma koşulları düzeyleriyle, işin yapısı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, iş arkadaşları düzeyleriyle, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, işin yapısı düzeyleriyle, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük ve orta düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, iletişim düzeyleriyle, normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki ( $p < 0,05$ ) varken iletişim düzeyleriyle,



örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleriyle, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, duygusal bağlılık düzeyleriyle, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan çalışanların, devam bağlılığı düzeyleriyle, normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki ( $p<0,05$ ) saptanmıştır.

## **6.9. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış olup tablolar halinde sunulmuştur.

“Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik, ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmış, Durbin-Watson istatistiği 1,667 – 2,126 arasında olduğu için hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır” (Genceli, 1973: 179). Araştırmada çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını belirlemek için VIF değerleri incelenmiş olup VIF değerleri 10’den küçük ( $VIF<10$ ) olduğu için çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığına değerlendirilmiştir (Albayrak, 2005: 120). Ayrıca dönüşümcü liderlik (yöneticilik) ile çalışma koşulları arasında ilişki olmadığı için regresyon modeline dahil edilmemiştir. Bununla birlikte etkileşimci liderlik ile ücret, yükselme, ek imkanlar, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki olmadığı için regresyon modeline dahil edilmemiştir. Ayrıca iş arkadaşları ile hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik arasında ilişki olmadığı için “H17: Yöneticilik tarzlarının çalışanların iş arkadaşları algısı üzerinde etkisi vardır.” Hipotezi değerlendirmeye alınmamıştır.

Liderlik (Yöneticilik) tarzının, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.36' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.37.** Liderlik (Yöneticilik) Tarzının, İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	2,138	,075		28,558	,000		
Liderlik (Yöneticilik) Tarzı (X <sub>LS</sub> )	,267	,023	,555	11,604	,000	134,649*	,308

**Bağımlı değişken: İş Tatmini (Y<sub>IT</sub>)**

\* p<0.05

Liderlik tarzının (yöneticilik), iş tatminini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzının (yöneticilik), iş tatminin varyansının %30,8'ini açıklayabildiği görülmektedir (R<sup>2</sup>=,308;  $F_{(1,302)} = 134,649$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; liderlik (yöneticilik) tarzının iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.555$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzı düzeyleri iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.36). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{IT} = 2,138 + 0,267 X_{LS} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (1)$$

**“H1: Yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların liderlik (yöneticilik) tarzı düzeyleri iş tatmini düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü liderliğin, ücret üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.37' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.38.** Dönüşümcü Liderliğin, Ücret Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,658	,131		12,640	,000		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>DL</sub> )	,226	,038	,322	5,913	,000	34,969*	,104

**Bağımlı değişken: Ücret (Y<sub>Ü</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin (yöneticilik), ücreti hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin (yöneticilik), ücretin varyansının %10,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,104$ ;  $F_{(1,302)} = 34,969$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin (yöneticilik) ücreti istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.322$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) düzeyleri ücret düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.37). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{\text{Ü}} = 1,658 + 0,226 X_{\text{DL}} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (2)$$

**“H<sub>1</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların ücret algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) düzeyleri ücret düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü liderliğin (Yöneticilik), yükselme üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.38’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.39.** Dönüşümcü Liderliğin (Yöneticilik), Yükselme Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,276	,177		7,192	,000		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>DL</sub> )	,394	,052	,402	7,631	,000	58,231*	,162

**Bağımlı değişken: Yükselme (Y<sub>Y</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin (yöneticilik), yükselmeyi hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin (yöneticilik), yükselmenin varyansının %16,2'sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,162$ ;  $F_{(1,302)} = 58,231$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin yükselmeyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.402$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) düzeyleri yükselme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.38). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_Y = 1,276 + 0,394 X_{DL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (3)$$

**“H1<sub>2</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların yükselme algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri yükselme düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin (yöneticilik), yöneticiler üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.39' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.40.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin (Yöneticilik), Yöneticiler Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,860	,178		10,424	,000		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>DL</sub> )	,607	,042	,640	14,425	,000	1,018	
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>EL</sub> )	-,225	,048	-,208	-4,685	,000	1,018	107,933* ,418

**Bağımlı değişken: Yöneticiler (Y<sub>YÖ</sub>)**

\* **p<0.05**

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin (yöneticilik), yöneticileri hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, yöneticilerin varyansının %41,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,418$ ;  $F_{(2,301)} = 107,933$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, yöneticileri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.640$ ,  $p<0.001$ ) ve etkileşimci liderlik (yöneticilik), yöneticileri istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0.208$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların yöneticiler düzeyine dönüşümcü liderlik (yöneticilik) pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik (yöneticilik) negatif yönde katkı sağlamaktadır (Tablo 6.39). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{YÖ} = 1,860 + 0,607 X_{DL} - 0,225 X_{EL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (4)$$

**“H1<sub>3</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların yöneticiler algısı üzerinde etkisi vardır.”** hipotezi, çalışanların yöneticiler düzeyine dönüşümcü liderlik (yöneticilik) pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik (yöneticilik) negatif yönde katkı sağladığı için kabulüne karar verilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin (yöneticiliğin), ek imkânlar üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.40' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.41.** Dönüşümcü Liderliğin (Yöneticiliğin), Ek İmkânlar Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,697	,151		11,234	,000		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>DL</sub> )	,224	,044	,281	5,082	,000	25,832*	,079

**Bağımlı değişken: Ek İmkânlar (Y<sub>Eİ</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin (yöneticilik), ek imkânları hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin, ek imkânların varyansının %7,9'unu açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,079$ ,  $F_{(1,302)} = 25,832$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin ek imkânları istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.281$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri ek imkanlar düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.40). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{Eİ} = 1,697 + 0,224 X_{DL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (5)$$

**“H1<sub>4</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların ek imkânlar algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik (yöneticilik) düzeyleri ek imkânlar düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin (yöneticiliğin), olası ödüller üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.41' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.42.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin (Yöneticiliğin), Olası Ödüller Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,895	,155		12,214	,000		
Dönüşümcü Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>DL</sub> )	,447	,037	,575	12,226	,000	1,018	79,252*
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik) (X <sub>EL</sub> )	-,193	,042	-,217	-4,605	,000	1,018	

**Bağımlı değişken: Olası Ödüller (Y<sub>ÖÖ</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, olası ödülleri hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, olası ödülleri varyansının %34,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,345$ ;  $F_{(2,301)} = 79,252$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, olası ödülleri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.575$ ,  $p<0.001$ ) ve etkileşimci liderlik (yöneticilik), olası ödülleri istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0.217$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların olası ödüller düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik (yöneticilik) negatif yönde katkı sağlamaktadır (Tablo 6.41). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{OÖ} = 1,895 + 0,447 X_{DL} - 0,193 X_{EL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (6)$$

**“H1<sub>5</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların olası ödüller algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların olası ödüller düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik negatif yönde katkı sağladığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Etkileşimci liderliğin (yöneticiliğin), çalışma koşulları üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.42’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.43.** Etkileşimci Liderliğin (Yöneticiliğin), Çalışma Koşulları Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	2,816	,150		18,763	,000		
Etkileşimci Liderlik (Yöneticilik) ( $X_{EL}$ )	,156	,054	,163	2,879	,004	8,287*	,027

**Bağımlı değişken: Çalışma Koşulları ( $Y_{CK}$ )**

\*  $p<0.05$

Etkileşimci liderliğin, çalışma koşullarını hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak

anlamli olduğu ve etkileşimci liderliğin, çalışma koşulların varyansının %2,7'sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,027$ ,  $F_{(1,302)} = 8,287, = 0.004$ ). Bulunan sonuçlara göre; etkileşimci liderliğin çalışma koşullarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.163$ ;  $p=0.004$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların etkileşimci liderlik düzeyleri çalışma koşulları düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.42). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{CK} = 2,816 + 0,156 X_{EL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (7)$$

**“H1<sub>6</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların çalışma koşulları algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların etkileşimci liderlik düzeyleri çalışma koşulları düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dnşmc ve etkileşimci liderliğin (yöneticiliğin), işin yapısı üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.43' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.44.** Dnşmc ve Etkileşimci Liderliğin (Yöneticiliğin), İşin Yapısı zerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	3,250	,187		17,348	,000		
Dnşmc Liderlik (X <sub>DL</sub> )	,292	,044	,355	6,620	,000	1,018	26,540*
Etkileşimci Liderlik (X <sub>EL</sub> )	-,197	,050	-,209	-3,897	,000	1,018	
<b>Bağımlı değişken: İşin Yapısı (Y<sub>İY</sub>)</b>							

\*  $p<0.05$

Dnşmc ve etkileşimci liderliğin, işin yapısını hangi lde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dnşmc ve etkileşimci liderliğin, işin yapısının varyansının %15,0'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,150$ ;  $F_{(2,301)} = 26,540$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dnşmc liderlik, işin yapısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.355$ ,  $p<0.001$ ) ve etkileşimci liderlik, işin yapısını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde



yordadığı ( $\beta=-0.209$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların işin yapısı düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik negatif yönde katkı sağlamaktadır (Tablo 6.43). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{İY} = 3,250 + 0,292 X_{DL} - 0,197 X_{EL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (8)$$

**“H1<sub>8</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların işin yapısı algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların işin yapısı düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik negatif yönde katkı sağladığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin (yöneticiliğin), iletişim üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.44’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.45.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin (Yöneticiliğin), İletişim Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	3,065	,177		17,313	,000		
Dönüşümcü Liderlik (X <sub>DL</sub> )	,251	,042	,318	6,010	,000	1,018	31,196*
Etkileşimci Liderlik (X <sub>EL</sub> )	-,281	,048	-,311	-5,880	,000	1,018	
<b>Bağımlı değişken: İletişim (Y<sub>i</sub>)</b>							

\*  $p<0.05$

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, iletişimi hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, iletişimin varyansının %17,2’sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,172$ ;  $F_{(2,301)} = 31,196$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, iletişimi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.318$ ,  $p<0.001$ ) ve etkileşimci liderlik, iletişimi istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0.311$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların iletişim düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik negatif yönde katkı sağlamaktadır (Tablo 6.44). Ayrıca oluşturan modelin denklemi;

$$Y_I = 3,065 + 0,251 X_{DL} - 0,281 X_{EL} \text{ denklemleri kurulmuştur.} \quad (9)$$

**“H1<sub>9</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların iletişim algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışma grubunu oluşturan çalışanların iletişim düzeyine dönüşümcü liderlik pozitif katkı sağlarken etkileşimci liderlik negatif yönde katkı sağladığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Liderlik (yöneticilik) tarzının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.45’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6.46.** Liderlik (Yöneticilik) Tarzının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	P		
<b>Sabit</b>	2,016	,134		15,077	,000		
Liderlik Tarzı (X <sub>LS</sub> )	,306	,041	,394	7,444	,000	55,419*	15,5

**Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık (Y<sub>ÖB</sub>)**

\* p<0.001

Liderlik tarzının, örgütsel bağlılığı hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzının, örgütsel bağlılığın varyansının %15,5’ini açıklayabildiği görülmektedir (R<sup>2</sup>=,155; F<sub>(1,302)</sub> = 55,419, p < 0.001). Bulunan sonuçlara göre; liderlik tarzının örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0.394; p<0.001) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların liderlik tarzı düzeyleri örgütsel bağlılığı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.45). Ayrıca oluşturulan modelin denklemleri;

$$Y_{ÖB} = 2,016 + 0,306 X_{LS} \text{ denklemleri kurulmuştur.} \quad (10)$$

**“H2: Yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların liderlik tarzı düzeyleri örgütsel bağlılığı düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü liderliğin (yöneticiliğin), duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.46’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6.47.** Dönüşümcü Liderliğin (Yöneticiliğin), Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	P		
<b>Sabit</b>	2,415	,122		19,736	,000		
Dönüşümcü Liderlik (X <sub>DL</sub> )	,176	,036	,274	4,946	,000	24,463*	,075

**Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık (Y<sub>DB</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin, duygusal bağlılığı hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin, duygusal bağlılığın varyansının %7,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,075$ ,  $F_{(1,302)} = 24,463$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.274$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri duygusal bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.46). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{DB} = 2,415 + 0,176 X_{DL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (11)$$

**“H<sub>2</sub><sub>1</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların duygusal bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri duygusal bağlılık düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**

Dönüşümcü liderliğin (yöneticiliğin), devam bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.47' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.48.** Dönüşümcü Liderliğin (Yöneticiliğin), Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	P		
<b>Sabit</b>	2,156	,158		13,635	,000		
Dönüşümcü Liderlik (X <sub>DL</sub> )	,255	,046	,304	5,542	,000	30,717*	,092

**Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı (Y<sub>DEB</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin, devam bağlılığını hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin, devam bağlılığının varyansının %9,2'sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,092$ ,  $F_{(1,302)} = 30,717$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.304$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri devam bağlılığı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.47). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{DeB} = 2,156 + 0,255 X_{DL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (12)$$

**“H<sub>2</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların devam bağlılığı algısı üzerinde etkisi vardır.”** hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri devam bağlılığı düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin (yöneticiliğin), normatif bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 6.48' de gösterilmiştir.

**Tablo 6.49.** Dönüşümcü Liderliğin (Yöneticiliğin), Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	P		
<b>Sabit</b>	1,815	,147		12,385	,000		
Dönüşümcü Liderlik (X <sub>DL</sub> )	,345	,043	,422	8,089	,000	65,438*	,178

**Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık (Y<sub>NB</sub>)**

\* p<0.05

Dönüşümcü liderliğin, normatif bağlılığı hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin, normatif bağlılığın varyansının %17,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,178$ ,  $F_{(1,302)} = 65,438$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin normatif bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.422$ ;  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri normatif bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.48). Ayrıca oluşturulan modelin denklemi;

$$Y_{NB} = 1,815 + 0,345 X_{DL} \text{ denklemi kurulmuştur.} \quad (13)$$

**“H<sub>23</sub>: Yöneticilik tarzlarının çalışanların normatif bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyleri normatif bağlılık düzeylerini pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.**



## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel davranışlar çerçevesinde çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı takındıkları tutumların başında iş tatmini ve örgütsel bağlılık gelmektedir. Bu tutumu doğrudan etkileyebilecek en önemli faktörlerden biri de yöneticilerin ortaya koyduğu yöneticilik tarzlarıdır. Bu çalışma İstanbul’ da hizmet veren hastane çalışanlarının liderlik algıları ve yöneticilik tarzları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul’daki hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini evren içerisinde basit tesadüfi yöntemle seçilen, İstanbul’da ikamet eden 304 devlet hastanesi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri; liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Katılımcıların %29,30’ u 26-30 yaş aralığında, %68,8’inin kadın, %57,9’unun bekar, %40,8’inin lisans mezunu, %71,7’sinin çalışan statüsünde, %38,5’inin çalışma süresinin 2-5 yıl arasında ve %45,4’ünün 3501-5000 TL arasında gelire sahiptir.

Araştırma sonucuna göre; çalışanların dönüşümcü liderlik puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken, etkileşimci liderlik puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır. Çalışanların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeyleri cinsiyete göre istatistiki bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Çalışanların medeni durumu, etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken liderlik tarzları ve dönüşümcü liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların eğitimi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların statüsü, dönüşümcü liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken, etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında

farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların çalışma süresi, dönüşümcü liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken, etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların geliri, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Özet olarak çalışanların yöneticilik tarzları algısının, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların yaşı, iş tatmini, yükselme, yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, ek imkânlar ve olası ödüller grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Araştırma sonucuna göre çalışanların cinsiyeti, iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve işin yapısı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır; çalışanların medeni durumu, iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Çalışanların eğitimi, iş tatmini, yöneticiler, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları ve iş arkadaşları grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların statüsü, iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yöneticiler, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin yapısı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların çalışma süresi, iş tatmini, yükselme, yöneticiler ve ek imkânlar grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken ücret, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların geliri, ücret grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken iş tatmini, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Özet olarak çalışanların iş tatmininin, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.



Araştırma sonucuna göre; çalışanların yaşı, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmaktadır. Çalışanların cinsiyeti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların medeni durumu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların eğitimi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların statüsü, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların çalışma süresi, örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken duygusal bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların geliri, devam bağlılığı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Özet olarak çalışanların örgütsel bağlılık algısının, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz.

**Tablo 6.49. Hipotez Sonuçları**

HİPOTEZLER		Kabul / Red
H1	Yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>1</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların ücret algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>2</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların yükselme algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>3</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların yöneticiler algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>4</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların ek imkânlar algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>5</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların olası ödüller algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>6</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların çalışma koşulları algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>8</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların işin yapısı algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H1 <sub>9</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların iletişim algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H2	Yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.	+
H2 <sub>1</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların duygusal bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H2 <sub>2</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların devam bağlılığı algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H2 <sub>3</sub>	Yöneticilik tarzlarının çalışanların normatif bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır.	+
H3	Çalışanların yöneticilik tarzları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H3 <sub>1</sub>	Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H3 <sub>2</sub>	Çalışanların etkileşimci liderlik algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4	Çalışanların iş tatmini, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>1</sub>	Çalışanların ücret algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>2</sub>	Çalışanların yükselme algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>3</sub>	Çalışanların yöneticiler algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>4</sub>	Çalışanların ek imkânlar algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>5</sub>	Çalışanların olası ödüller algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>6</sub>	Çalışanların çalışma koşulları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>7</sub>	Çalışanların iş arkadaşları algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>8</sub>	Çalışanların işin yapısı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H4 <sub>9</sub>	Çalışanların iletişim algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H5	Çalışanların örgütsel bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H5 <sub>1</sub>	Çalışanların duygusal bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H5 <sub>2</sub>	Çalışanların devam bağlılığı algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+
H5 <sub>3</sub>	Çalışanların normatif bağlılık algısı, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	+

Analiz bulgularına göre yöneticilik tarzları algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Yöneticilik tarzları, iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ve iş tatmini varyansının %30,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca Dönüşümcü liderliğin ücreti, yükselmeyi, yöneticileri, ek imkânları, işin yapısını, iletişimi ve ödülleri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, Etkileşimci liderliğin yöneticileri, ödülleri, işin yapısını ve iletişimi istatistiksel

olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği; çalışma koşullarını ise istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışma sonucunda yöneticilik tarzları algısının çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Liderlik tarzları örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ve örgütsel bağlılığın varyansının %15,5'ini açıklamaktadır. Ayrıca Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Analiz sonuçları yöneticilik tarzları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilik tarzları algısı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinin istenilen düzeye ulaşabilmesi, hastane çalışanları tarafından en kaliteli sağlık hizmetinin sunulabilmesi ile açıklanabilir. Burada çalışanların kaliteli hizmet vermesi açısından hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları yöneticilik tarzları önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışında aşağıdaki önerileri sıralamamız mümkündür:

- Sağlık sektörü çerçevesinde hizmet veren hastanelerin ve bu sektörde çalışanların daha kaliteli bir hizmet sağlayabilmesi, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklar düzeyleri ile bağlantılıdır. Bu bağlamda çalışanların olumsuz etkilenmesine neden olan farklı yöneticilik tarzları da araştırılabilir.
- Hastane çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilecek baş değişkenler üzerinde araştırma yapılabilir.
- Hastane yöneticilerine, çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarına ilişkin ve onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyecek şekilde davranmaları konusunda eğitimler verilebilir.
- Araştırmanın örneklemini genişletilerek farklı bir çalışma yapılabilir.
- Araştırmaya farklı değişkenler dâhil edilerek daha geniş bir araştırma yapılabilir.
- Bir benzer çalışma da, eğitim sektöründe uygulayarak doktora tezi yazılabilir.

Sonuç olarak sağlık hizmetlerinin istenilen düzeye ulaşabilmesi, hastane çalışanları tarafından en kaliteli sağlık hizmetininin sunulabilmesi ile açıklanabilir. Burada alışanların kaliteli hizmet vermesi açısından hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları ynecilik tarzları önem arz etmektedir. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinin kalitesi ve etkililiği bu tutum ve davranışların olumlu algılanması ile artmaktadır.



## KAYNAKLAR

- Abacı, K.** (2015). Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması. *T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, 5. Ulusal Verimlilik Kongresi*, Ankara, 6-7 Ekim.
- Addae, H. M., Parboteeah, K. P. and Velnor, N.** (2008). Role stressors and organizational commitment: Public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29, 567-582.
- Agarwal, S. and Mishra, P. C.** (2016). Self Efficacy as Predictor of Organizational Commitment among Revenue Personnel. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(4), 44-57.
- Aguirre, D., Post, L. and Hewlett, S. A.** (2009). The Talent Innovation Imperative. *Strategy Business*, 56, 39-49.
- Ak, M.** (2019). Yapısal Değişim Ekseninde Kamuda Örgütsel Bağlılık: Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Ampirik Bir Analiz. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 179-201.
- Akdur, R.** (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu. Ankara: Sağlık Projesi Genel koordinatörlüğü ve Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayını.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö.** (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akşit, H.** (2010). Yönetim ve Yöneticilik. 2. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınevi.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç.** (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.
- Albayrak, A. S.** (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 106-126.
- Allen, J. N. and Meyer, P. J.** (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Angle, H. L. and Perry, J. L.** (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aranya, N. and Ferris, K. R.** (1984). A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict. *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- Archer, D.** (1999). Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organization. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 94-105.
- Arı, G. ve Bal, E.** (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arkonaç, S.** (2001). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aslan, Ş.** (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 599-617.
- Aslan, Ş.** (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Asunakutlu, T.** (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E.** (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Ateş, G.** (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aven, F. F., Parker, B. and Mcenvoy, G. M.** (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations, A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 62-73.
- Awamleh, N. A. H. K.** (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M. ve Beylik, U.** (2010). Hastanelerde Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemiyle Finansal Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2(2), 40-62.
- Aydoğmuş, C.** (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S., Işığçok, Ö., Başol, O. ve Saygılı, E.** (2019). Ücret Düzensizliğinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Araştırma Örneği. *İş Yazıları Dergisi*, 15, 75-96.

- Aytekin, E.** (2019). *Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bagad, V. S.** (2008). *Principles of Management. Second Revised Edition*, Maharashtra: Technical Publications Pune.
- Bakan, İ.** (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık. 2. Baskı*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakkalbaşı, İ. O.** (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ.** (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- Bandura, A.** (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bansal, H. S., Irving, P. G. and Taylor, S. F.** (2004). A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Baransel, A.** (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barling, J. ve Phillips, M.** (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: an Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, A. R. and Greenberg, J.** (2003). *Organizational Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Humanside of Work. 18th Edition*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Baruch, Y.** (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.



- Bass, B. M. and Avolio, B. J.** (1995). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, M. B.** (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper Publishing.
- Bassi, L. J. and Van Buren, M. E.** (1999). Sharpening The Leading Edge. *Training and Development*, 53(1), 23-33.
- Baugh, S. G. and Roberts, R. M.** (1994). Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41, 108-115.
- Bayender, B.** (2019). *Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Bayyurt, N.** (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Becker, H. S.** (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. and Gilbert, N. L.** (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E.** (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(39), 131-149.
- Benkhoff, B.** (1997). Disentangling Organizational Commitment, The Dangers of The OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26(1-2), 114-131.
- Benowitz, E. A.** (2001). *Cliffs Quick Review Principles of Management*. New York: Hungry Minds Inc.
- Bingöl, D.** (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blau, G. and Lunz, M.** (1998). Testing The Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External, Personal, and Work-Related Variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- Blau, G. J. and Boal, K. B.** (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.

- Bolat, O.** (2011). Öz-yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Boshoff, C. and Mels, G.** (1995), A Causal Model to Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Bostancıoğlu, E.** (2019). *The Effects Of Human Resources Management Practices On Jobsatisfaction: A Research On Teachers In Secondary Education Institutions*, (Unpublished Master's Thesis), Marmara University, Institute Of Social Sciences, İstanbul.
- Bowdich, L. J and Buono, F. A.** (2005). A Primer on Organizational Behavior. USA: Call Wiley.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E.** (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkuş, K.** (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akedemi Dergisi*, 2(4), 236-260.
- Brewer, A. M.** (1993). Managing for Employee Commitment. Longman Cheshire, Melbourne.
- Brierley, J. A.** (1998). Accounting' Organizational-Professional Conflict: A Metaanalysis. *The Journal of psychology*, 132, 291-300.
- Briscoe, J. P. and Finkelstein, L. M.** (2009). The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Attitudes Make A Difference?. *The Career Development International*, 14(3), 242–260.
- Brislin, R.W., Macnab, B., Worthley, R., Kabigting, F. and Zukis, B.** (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Brockner, J., Tyler, T. R. and Schneider, R. C.** (1992). The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(1-4), 241-261.
- Bruning, N. A. and Snyder, R. A.** (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 26, 485–491.
- Bulut, D. ve İşman, Ç.** (2004). Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(3), 277-293.
- Bulut, Y. VE Bakan, İ.** (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.

- Cafoğlu, Z.** (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y.** (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. and O'reilly, C. A.** (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S.** (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardinal, L. B., Sıtkın, S. B. and Long, C. P.** (2010). A Configurational Theory of Control. In: Organizational Control. (Sf. 51-79), United Kingdom, Cambridge University Press.
- Cassar, V.** (1999). Can Leader Direction and Employee Participation Co-exist? Investigating Interaction Effects Between Participation and Favorable Work Related Attitudes Among Maltese Middle-Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 14(1), 58–59.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal- Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y. H.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chatman, J. A.** (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Cheng, Y. and Stockdale, M. S.** (2003). The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465–489.
- Chew, J. and Chan, C.** (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chughtai, A. A. and Zafar, S.** (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen A.** (1999). Relationships Among Five Forms Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.
- Cohen, A.** (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159.

- Cohen, A.** (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. and Waldman, D. A.** (2009) Linking Meaningfulness in The Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Colbert, A. E. and Kwon, L. G.** (2000). Factors Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors. *Journal of Management Issues*, 12(4), 484-501.
- Colquitt, A. J., Lepine, A. J. and Wesson, J. M.** (2011). Organizational Behavior. Second Edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Cooney, J.** (1995). Managerial Culture and The Stillbirth of Organisational Commitment. *Human Resource Management Journal*, 5(3), 56-76.
- Corum, R.** (2015). Principles of Management: A Christian Perspective. Bloomington: West Bow Press.
- Crawford, N.** (1997). Bullying At Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(42), 219-225.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. and Mueller, C. W.** (1986). On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Çekmecelioğlu, H. G.** (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelik, H.** (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çıtak, M., Koldere, Y., Ünsar, S. ve Ergin, G.** (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 173-189.
- Çöl, G.** (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dağdeviren Gözen, E.** (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Danacı, B.** (2010). *Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Darıcan, Ş.** (2019). *Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. and Newstrom, J. W.** (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Decotiis, T. A. and Summers, T. P.** (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445–470.
- Deliveli, Ö.** (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, D.** (2020). Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kayseri İlindeki Üretim Sektöründe Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(62), 2127-2139.
- Demir, M.** (2017). *Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y. E.** (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Derin, R.** (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Turner, B. A., Sagas, M. and Kent, A.** (2005). Challenge is Key: An Investigation of Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business*, 80, 172-180.
- Dinçer, S.** (2019). *Olağanüstü Durumlarda Hastane Yönetimi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Doğan, M.** (1996). *Doğan Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M.** (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 165-190.

- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç.** (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 47-60.
- Drucker, P. F.** (2012). *Management: Tasks, Responsibilities. Practices*, New York, Routledge.
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W.** (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411–421.
- Dubinsky, A. J. and Hartley, S. W.** (1986). A Path-Analytic Study of A Model of Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 36-46.
- Dubinsky, A. J. and Mattson, B. E.** (1979). Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Salespeople. *Journal of Retailing*, 57, 70–86.
- Duke Corporate Education** (2005). *Building Effective Teams*. Chicago, IL, USA, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castaneda, M. B.** (1994). Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Duran, İ.** (2017). Özel Sektör Çalışanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 339-346.
- Durna, U.** (2005). Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(2), 71-96.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210–219.
- Durukan, G.** (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J. and Morison, R.** (2013). *Workforce Crisis: How to Beat The Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston, MA, Harvard Business Press.
- Ehtiyar, Y.** (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 6(24), 4007-4023.
- El-Rajabi, M. T. A.** (2004). The Relationship between Professional Commitment, Organizational Commitment and Conflict: A Study Applied on Auditor and Accountants in Jordan. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 11(1), 3-65.

- Erbaş, A.** (2013). *Hastane Yönetimi, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E.** (1998-2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 10.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E.** (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergenoğlu, A. S.ve Aytuğ, A.** (2007). Sağlık Kurumlarında Değişen Paradigmalar ve İyileştiren Hastane Kavramının Mimari Tasarım Açısından İrdelenmesi. *MEGARON Planlama-Tasarım-Yapım, YTÜ Mim. Fak. e-Dergisi*, 2(1), 44-63.
- Ergül, O.** (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şencan, H.** (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İ.U. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.
- Erkut, H.** (1992). Verimlilik ve Özendirme. *Verimlilik Dergisi*, 21(4), 15-16
- Eroğlu, E.** (2011). *İletişimci Liderlik*. Konya: Literatürk.
- Eroğlu, F.** (2015). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S.** (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Derya Ergun Özler (Ed.), İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- Ertürk, M.** (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryeşil, K. ve İraz, R.** (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Etzioni, A.** (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Farnham, D. and Pimlott, J.** (1990). *Understanding Industrial Relations*. 4th Edition, London: Cassell Educational Ltd.
- Farr, J.L., Hoffman, D.A. and Ringenbach, K.L.** (1993). Goal Orientation and Action Control Theory: Implications for Industrial and Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 193–232.
- Feldman, D. and Hugh, A.** (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw-Hill International BookCompany.

- Flynn, F. J. and Staw, B.M.** (2004). Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization. *Strategic Management Journal*, 25(4), 309-330.
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B. and Duffy, M. K.** (2005). Employee Commitment and Organizational Policies. *Management Decision*, 43(2), 203-219.
- Fornes, S. L., Rocco, T.S. and Wollard, K. K.** (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of The Research. *Human Resource Development Review*, 7, 339-357.
- Fraizer, D.P.** (2009). Job Satisfaction of International Educators. Boca Raton, Florida, Dissertation.com.
- Freudenberger, H. J.** (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D.** (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to The Organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gelmez, M., Akça-Ürtürk, E.** (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Gemlik, N.** (2018). Hastane Yöneticiliği Temel Yaklaşımlar ve Öneriler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Genceli, M.** (1973). İki Değişkenli Doğrusal Regresyonda Zaman Faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33(1), 167-186.
- Genç, N.** (2004). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genç, N.** (2017). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Gözden geçirilmiş 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M., Jones, G. R., and Sharbrough, W. C.** (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. 6th Edition, New Jersey: PrenticeHall.
- Gibb, S.** (2011). Human Resource Development. Basingstoke: UK, Palgrave Macmillan.
- Gould, S.** (1975). Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in A Municipal Bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Gökçe, A.** (2018). Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık. Bursa: Dora Basım Yayın.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y.** (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 233- 246.



- Gökçe, O. ve Şahin, A.** (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grusky, O.** (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guest, D.** (1998). Beyond HRM: Commitment and The Contract Culture, Human Resource Management: The New Agenda, (Sf. 37-51), P. Sparrow and M. Marchington (eds), London: FT Pitman Publishing.
- Gupta, B. and Subramanian, J.** (2014). Factors Affecting Motivation Among Employees in Consultancy Companies. *International Journal of Engineering Science Invention*, 3(11), 59-66.
- Güçlü, N.** (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic*, 2(1), 37-56.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B.** (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö.** (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Healthand Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Güney, S.** (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S.** (2014). Davranış Bilimleri. 8. Baskı, Ankara: Nobel Kitap.
- Güney, S.** (2015a). Liderlik. 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S.** (2015b-2017). Örgütsel Davranış. 4.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürek, E. ve Arslan, H.** (2020). Kadın Çalışanların Yönetime Katılması ve İş Tatmini İlişkisi: Bayrampaşa Belediyesi Örneği, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Haarr, R. N.** (1997). They're Making A Bad Name for The Department: Exploring The Link between Organizational Comminment and Police Occupational Deviance in A Police Patrol Bureau. *Policing: An International Journal of Police Strategy and Management*, 20(4), 786-812.
- Hakmal, H., Karadağ, M. ve Demir, C.** (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 181-187.
- Halis, M.** (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 252-266.

- Handy, C. B.** (1985). *Understanding Organizations*. 3. Edt., London: Penguin Books,
- Harvey, D. F. and Brown, D. R.** (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*. 4. Edt., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Hayran, O. ve Sur, H.** (1998). *Sağlık Hizmetleri El Kitabı Örgütlenme, Finansman, Yönetim, Mevzuat*. İstanbul: Yüce Yayım.
- Herscovitch, L. and Meyer, J. P.** (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of A Three Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Herzberg, F.** (1996). *Workand The Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F.** (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*. Arizona: State University.
- Hissom, A.** (2009). *Introduction to Management Technology*. Kentucky: Kent State University.
- Hitt, A. M, Miller, C. C. and Colella, A.** (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. USA: Call Wiley.
- Hoş, C. ve Oksay, A.** (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A.** (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Iles, P., Mabey, C. and Robertson, I.** (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147-157.
- Ilozor, D.B., Ilozor, B.D. and Carr, J.** (2001). Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction in Telecommuting. *Journal of Management Sevelopment*, 20(6), 495-507.
- Işığışok, Ö.** (2017). *Ücret Teorisi Politikası Yönetimi Sistemleri*: Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Işık, N.** (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbili, Ç.** (2017). *Tıbbi Mümessillerin İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

- İleri, Y.** (2014). Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 9-24.
- İlhan, A ve İnce, E.** (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 127-152.
- İmamoğlu, S., Keskin, H. ve Erat, S.** (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E.** (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İspir, İ.** (2018). Çalışanların İş Tatmini ile Yenilikçi Davranışının Bireysel Performansa Etkisi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A.** (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59, 181-201.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M.** (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U.** (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. ve Sevimli, F.** (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Jaros, S. J. (1997).** An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- John, M. C. and Taylor, W. T (1999).** Leadership Style, School Climate and The Institutional Commitment of Teachers. *International Forum (InFo)*, 2(1), 25-57.
- Johnson, G.J. ve Johnson, W.R.** (1995). Subjective Underemployment And Job Satisfaction. *International Review of Modern Sociology*, 25(1), 73-84.

- Johnson, R. E. and Chang, C. H.** (2008). Relationships Between Organizational Commitment and Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. and Black, W. C.** (1990). A Longitudinal Assessment of The Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment. *Journal of Management Research*, 27(8), 333-344.
- Joiner, T.A. and Bakalis, S.** (2006). The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Joolideh, F. and Yeshodhara, K.** (2009). Organizational Commitment Among High School Teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z.** (2016). Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar-Sosyal Psikolojiye Giriş. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. W. and Zvonkovic, A.** (1995). Work and Commitment Among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists. *Human Relations*, 48(11), 1355- 1377.
- Kamer, H.** (2018). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H.** (2010). İşletmede Motivasyon. 2.Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kara, Ö.** (2008). *Yöneticilerin Bilgi Ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, Ö.F.** (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karadavut, A.** (2018). *İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karakaş, A.** (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 79-105.

- Karcioğlu, F., Timiroğlu, K. ve ınar, O.** (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67, 59-76.
- Kavuncubaşı, ř. ve Yıldırım, S.** (2012). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaynak, T.** (1990). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kelley, H. H.** (1967). Attribution Theory in Social Psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H. H.** (1971). Attribution In Social Interaction. New York: General Learning Press.
- Kelley, H. H.** (1972). Causal Schemata and The Attribution Process. New York: General Learning Press.
- Kelley, H. H.** (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, 28,107-128.
- Kelman, H. C.** (1958). Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Keser, A.** (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç zkaynar, G.** (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu alışanlarının Tercihini. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-180.
- Kılıç, E.** (2008). *İş Tatmini Ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T.** (1989). Örgütlerde atışma Mahiyet ve Nedenleri. *İ..İ.F. Dergisi*, 14(1).
- Kırel, .** (2000-2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 43-59.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, . F.** (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve rgtsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Knudsen, H. K., Roman, P. M. and Abraham, A. J.** (2013). Quality of Clinical Supervision and Counselor Emotional Exhaustion: The Potential Mediating Roles of Organizational and Occupational Commitment. *J Subst Abuse Treat*, 44(5), 528–533.
- Koch, J. L. and Steers, R. M.** (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees. *Journal of Vocarionul Behavior*, 12, 119-128.

- Koç, H. ve Topaloğlu, M.** (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Kavramlar, Teoriler, Yaklaşımlar* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T.** (1984). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Venüs Ofset.
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Koçel, T.** (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık,.
- Koçel, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Konuk, M.** (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koontz, H., Wehrich, H.** (2009). *Essential of Management An International Perspective*. 8.Edition, New Delhi: TataMcGraw.
- Kotter, J.P.** (2001). What Leaders Really Do?. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Köroğlu, K.** (1993). *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Köse, E.** (2019). Çalışanların İş Tatmini Algıları İle İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 131-148.
- Köse, H. ve Özer, G.** (2013). Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 87-102.
- Kramer, M. W.** (1999). Reconceptualization of Uncertainty Reduction Theory. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 305-316.
- Kreitner, R. and Kinicki, A.** (2004), *Organizational Behavior*. USA: McGraw Hill Irwin.
- Kutunis, P.** (2018). *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, Ö. Ve Demirtaş, Z.** (2016). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğrenci Akademik

Başarısı Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 53-68.

- Kwon, I. G. and Banks, D.** (2004). Factors Related to The Urganizational and Professional Commitment of Internal Auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Lachman, R. and Aranya, N.** (1986). Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 227-243.
- Lai, L. L. S.** (2002). A Synergistic Approach to Information Systems Project Management, Hong Kong: Tat Chee Avenue Kowloon, Department of Information Systems City University of Hong Kong.
- Landy, F. J. and Conte, J. M.** (2010). Work In The 21st Century, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology, USA: Wiley.
- Lemons, M. A. and Jones, C. A.** (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3-4), 268-280.
- Leong, L., Huang, S. Y. and Hsu, J.** (2003). An Empirical Study on Professional Commitment, Organizational Commitment and Job Involvement in Canadian Accounting Firm. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 360-370.
- Locke, E. A.** (1968). Toward A Theory of Task Motivation and Incentive. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. and Latham, G. P.** (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. NJ: Prentice-Hall.
- Lok, P. and Crawford, J.** (1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *The Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Loscocco, K.** (1990) Relations to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17(2), 152-177.
- Lowry, R. J.** (1973). AH Maslow: An intellectual portrait. Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Lussier, R.** (2005). Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. Boston: McGraw-Hill Education.
- Luszczynska, A., Dona, B.G. and Schwarzer, R.** (2005). General Self- Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- Luthans, F.** (1973). Organizational Behavior. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.

- Luthans, F.** (1989). *Organizational Behavior*. International Editions, Management Series, New York: McGrawHill.
- Luthans, F.** (2005). *Organizational Behavior*. 10th Edition, New York: McGrawHill.
- Luthans, F.** (2008). *Organizational Behavior*. 11th Edition, Singapore, McGrawHill.
- Luthans, F.** (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L.** (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Maier, M.** (1999). On The Gendered Substructure of Organization: Dimensions and Dilemmas of Corporate Masculinity. In G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, (Sf. 69–93). Sage Publications, Inc.
- Mammadova, İ.** (2013). *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.
- Manheim, B. and Papo, E.** (2000). Differences in Organizational Commitment and its Correlates Among Professional and Nonprofessional Occupational Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 119- 137.
- Manyas, Hoyraz, F.** (2019). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Türleri İle Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönelimine Etkileri: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Marchiori, D. M. and Henkin, A. B.** (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Markham, W. A.** (2015). School culture and teenage substance use: A conceptual and operational framework. *Educational Review*, 67(3), 282-299.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. and Cook, C. R.** (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 23-29.
- Martin, P. and Nicholls, J.** (1987). HRM Practices and Employee Commitment Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147-157.
- Maslach, C. and Jackson, S. E.** (1981). The Measurement of Experienced Burnou. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslow, A. H., Frager, R. and Fadiman, J.** (1987). *Motivation and Personality*. New York: AddisonWesleyLongman.
- Mathieu, J. E. and Farr, J. L.** (1991). Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, job Involvement, and job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127–133.



- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M.** (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H.** (2011). Human Resource Management: Essential Perspectives. USA: Cengage Learning.
- Mccann, D.R.** (2002). Study Of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personnel In Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts Paperback, USA, Dissertation.Com
- Mccaul, H. S., Hinsz, V. B. and Mccaul, K. D.** (1995). Assessing Organizational Commitment: an Employee's Global Attitude Toward The Organisation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80-90.
- Mcmahon, J. T. and Perritt, G. W.** (1971). An Empirical Test of Three Organizational Control Hypotheses. *Academy Of Management Proceedings*, 1, 240-249.
- Mcshane, L. S. and Glinow, A. M.** (2003). Organizational Behavior. Second Edition, New York: McGraw-Hill,.
- Merter, M. E.** (2006). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Atlas Yayınları.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1997). Commitment in The Workplace: Theory, Research, And Application. Thousand Oak, Sage Pub. Inc.
- Meyer, J. P. and Parfyonova, N. M.** (2010). Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.** (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L.** (2001). Commitment in The workplace. Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, P. J. and Smith, A. C.** (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.

- Michael, O., Court, D. and Petal, P.** (2009). Job Stress and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 266-288.
- Millward, L. J. and Jeffries, N.** (2001). The Team Survey: A Tool for Health Care Team Development. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 276-287.
- Mitchell, T. R. and Larson, J. R.** (1987) People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. Third Edition, Singapore: McGrawHill.
- Morris, J. H. and Sherman, J. D.** (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, J. H. and Steers, R. M.** (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Morris, P. L. P., Robinson, R. G., Andrzejewski, P., Samuels, J., Price, T. R.** (1993). Association of Depression With 10-year Poststroke Mortality. *American Journal of Psychiatry*, 150(1), 124-129.
- Morrow, P. C, Wirth, R. E.** (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*; 34(1), 40-56.
- Morrow, P. C.** (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P. C.** (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Mottaz, C.** (1986). An Analysis of The Relationship between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 214-228.
- Mottaz, C. J.** (1989). An Analysis of The Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.** (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. San Diego: Academic Press,
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W.** (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mucuk, İ.** (2008). Modern İşletmecilik. 21.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mücevher, M. ve Erdem, R.** (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 48-77.
- Müftüoğlu, T.** (1989). İşletme İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Nägele, C. and Neuenschwander, M. P.** (2014). Adjustment Processes and Fit Perceptions Aspredictors of Organizational Commitment and Occupational Commitment of Young Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 385-393.
- Naktiyok, S. ve İşcan, Ö.F.** (2014). Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 19-37.
- Narimawati, U.** (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7), 549-557.
- Nartgün, Ş. S. and Menep, İ.** (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F.** (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Newstrom, J. W.** (1993-1997-2007). *Organizational Behavior*. 12th Ed., New Delhi: Tata McGraw.
- Newton, L. A. and Shore, L. M.** (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nguyen, T. D., Barrett, N. J. and Fletcher, R.** (2006). Information Internalisation and Internationalisation: Evidence from Vietnamese Firms. *International Business Review*, 15, 682-701.
- Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L.** (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *HBS Centennial Issue Harvard Business Review*, 86(7-8), 78-84.
- O'reilly, C.** (1995). *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. 2nd Ed., Psychological Dimensions of Organizational Behavior, (Ed. B.M. Staw), New Jersey: Prentice Hall.
- O'reilly, C. and Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Obeng, K. and Ugboro, I.** (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Odiorne, G. S.** (1987). *The Human Side of Management: Management by Integration and Self-Control*. San Diego: Lexington Books.

- Odom, R. Y., Boxx, W. R. and Dunn, M. G.** (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157- 169.
- Oktay, E. ve Gül, H.** (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında CongerVeKanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Onal, G.** (2000). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu. 3.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onaran, O.** (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası, A.Ü. S.B.F. Yayınları.
- Opeyemi, A. S.** (2004). Personal Attributes and Organisational Commitment Among Nigerian Police Officers. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 7(2),251-263.
- Oshagbemi, T.** (2000). Is Length of Service Relatedtothe Level of JobSatisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213–226.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö.** (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, Y.** (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri için Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K.** (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, İ.** (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Özen, Y.** (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 367-385.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M.** (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M.** (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özkalp, E.** (2013). Örgütsel Davranış. Kırel, Ç. ve Ağlargöz, O. (Ed.) Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özsöylemez, O.** (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, H.** (2014). Yönetimle İlgili Temel Konular-Takım Çalışması. İçinde Tatar Baykal Ü ve Ercan Türkmen E. (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, (Sf. 217-256). İstanbul: Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Parker, O. and Wright, L.** (2000), Pay and Employee Commitment: The Missing Link. *Ivey Business Journal*, 65, 70-79.
- Parsons, E. and Broadbridge, A.** (2006). Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131.
- Paullay, I. M, Alliger, G. M. and Stone-Romero, E. F.** (1994). Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Penley, L. E. and Gould, S.** (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pınar, A. H.** (2019). İnovasyon Odaklı Küresel Rekabetçilik Stratejisi: Girişimci Organizasyonlar, Takım Organizasyonları ve Yeni Yöneticilik Tarzları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pinder, C. C.** (1997). *Work Motivation in Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Popoola, S. O.** (2006). Personal Factors Affecting Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian State Universities. *IFE Psychologia: An International Journal*, 14(1), 183-197.
- Poyraz, K. ve Kama, B.** (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L. and Thill, J. V.** (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Randall, D. M.** (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E.** (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Reichers, A.E.** (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Robbins, S. P.** (1992). Essentials of Organizational Behavior. United States: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.** (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev; Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir: Etam Yayınları.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. and Shadur, M. A.** (1998). The Relationship Among Work-related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.
- Rowden, R. W.** (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rutowski, K. D., Guiler, J. K. and Schimmel, K. E.** (2009). Benchmarking Organizational Commitment Across Nonprofit Human Services Organizations in Pennsylvania. *Benchmarking: An International Journal*, 16(1), 135-150.
- Ruyter, K. and Wetzels, M.** (1999). Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences. *Economics-Accounting Organizations and Society*, 24(1), 57-75.
- Salami, S. O.** (2008) Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10, 31-38.
- Salancik, G.R.** (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: New Directions in Organizational Behavior, M. Staw and GR Salancik (Eds.), Chicago, St. Clair Press.
- Saldamlı, A.** (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saltık, B., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A.** (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 47-58.
- Sapancalı, F.** (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*, 22(4), 55-74.
- Saxena, P. K.** (2009). Principles of Management: A Modern Approach. New Delhi: Global India Publications.
- Schein, H. E.** (1978). Örgüt Psikolojisi. (Çev: M. Tosun), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü- TODAİE Yayınları.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N.** (1994). Managing Organizational Behaviour, 5. Edition, New York: John Wiley and Sons Inc.

- Seçer, İ.** (2015). Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seçim, H.** (1991). Hastane Yönetimi ve Organizasyonu-Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, No.252, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Seçkin, Z.** (2011). Örgütsel Bağlılık. İçinde Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Shahid, A. and Azhar, S.M.** (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250–268.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. and Blum, T. C.** (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shane, S., Locke, E. A., and Collins, C. J.** (2012). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257- 279.
- Shazia, T.S., Anis-Ul-Haq, A.M. and Niazi, G.S.K.** (2014). Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3),214–225.
- Sikorska-Simmons, E.** (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontological Society of America*, 45(2), 196–205.
- Singh P., Finn, D. and Goulet, L.** (2004). Gender and Job Attitudes: A re-examination and Extension. *Women in Management Review*, 19(7), 345-355.
- Sinha, S. P., Talwar, T. and Rajpal, R.** (2002). Correlational Study of Organizational Commitment, Self-Efficacy and Psychological Barriers to Technological Change. *Psychologia*, 45(3), 176-183.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T.** (1997). A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal Of The Academy Of Marketing Science Fall*, 25(4), 305-318.
- Sommer, S.M., Bae, S.H., Luthans, F.** (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Spector, P.E.** (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. London: Sage Publications Inc.

- Staples, D. S., Hulland, J. S. and Higgins, C. A.** (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for The Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- Steers, R.** (1977). Antecedents and Outcomes Of Organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Janice, M. B. and Harrison, M. T.** (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Şentürk, F., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A.** (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A.** (2016). Yönetim ve Organizasyon. 18.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S.** (2013). Using multivariate statistics (Sixth edition), United States: Pearson Education.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ.** (2010). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Taiwo, K. O.** (As cited in Qureshi, M.I., Saleem, A. M., Salahuddin, H. (2012). Assessment of Selected Factors on Organizational Commitment. *Gomal University Journal of Research*, 28(2).
- Tanrıverdi, H.** (2012). Hastaların Hasta Hakları Konusundaki Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(3), 101-122.
- Tekin, Ö. A., Aydın, A. Özmen, M. ve Aykaşlı, M. Y.** (2014). Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 135-158.
- Tekindüz, S.** (2020). Örgütsel Bağlılık. İçinde. Sabahattin Tekindüz ve Afsun Ezel Esatoğlu (Ed.). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış- Araştırma ve Olgularla*. (ss.95-105), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tian, Z. and Huang, P.** (2013). Researches on the Effects of Leader Empowerment Behavior on Employees' Voice Behavior: The Mediating Effect of Self-Efficacy. In Ershi Qi, Jiang Shen, Runliang Dou (Eds.), *Proceedings of 20th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. (Sf. 757-764). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.



- Toker, B.** (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topcu, M.** (2017). Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Tovmasyan, G.** (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20-26.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H. and YANG, W. Y.** (2011), Do job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?. *International Journal of Tourism Research*, 13, 191-204.
- Tunçer, P.** (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tutar, B.** (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Eroğlu, Ö.** (2017). Genel ve Teknik İletişim. 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, S.** (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z.** (2008). Örgütsel Psikoloji. Ankara: Alfa Aktuel Yayınları.
- Tüzün İ. K. ve Varoğlu, A. K.** (2015). İletişim. İçinde Ünal Sığırı ve Sait Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, (ss. 531-562), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uit-Bejerse, R. P.** (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179.
- Uygun, A.** (2015). Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara. Barış Kitap.
- Vanderberg, R. J, Scarpello, V. A** (1994). Longitudinal Assessment of The Determinant Relationship between Employee Commitments to The Occupation and The Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Vroom, V.** (1964). *Workand Motivation*. New York:Wiley.
- Wahn, J. C.** (1998). Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.
- Wallace, J. E.** (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-Professional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

- Wang, Mei-Ling, Chen, Wan-Yu, Lin, Yen-Yu and Hsu, Bi-Fen** (2010). Structural Characteristics, Process, and Effectiveness of Cross-Functional Teams in Hospitals: Testing The I-P-O Model. *Journal of High Technology Management Research*, 21, 14–22.
- Wang, X. and Armstrong, A.** (2004). An Empirical Study of PM Professional's Commitment to Their Profession and Employing Organization. *International Journal of Project Management*, 22, 377-386.
- Wasti, S. A.** (2003). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri (ss. 401-410).
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.** (2010). Strategic Management and Business Policy. Twelfth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Whyte, W. F.** (1972). Skinnerian Theory in Organizations. *Psychology Today*, 5(11), 66-68.
- Wicker, D.** (2011). Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job?, Bloomington: AuthorHouse.
- Wiener, Y** (1982). Commitment in Organizations a Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y. and Gechman, A.S.** (1977). Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47–52.
- Wiener, Y. and Vardi, Y.** (1980). Relationships between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wolowska, A.** (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129-146.
- Workman, M. and Bommer, W.** (2004). Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 317–337.
- Yalçın, A. ve İplik F. N.** (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği.** (2007). *Resmî Gazete*. Sayı: 17927. Tarih: 13.01.1983
- Yavuz, N.** (2015). *Çalışanların Etik Liderlik Algulamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.

- Yeşil, A.** (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldız, S., Savcı, U.G. ve Kapu, H.** (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, M.** (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının SosyoDemografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(15), 293-314.
- Yörük, D. ve Dündar, S.** (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, G.** (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yüceler, A.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksel, İ.** (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- YükseL, Ö.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaccaro, S. J. and Dobbins, G. H.** (1989). Constrasting Group Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273.
- Zeffane, R.** (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zincirkıran, M. ve Keser, A.** (2018). Örgütsel Davranış, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Zorlu Yücel, P.** (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma" konulu teziyle ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli 10-15 dakikanızı alacaktır. Elde edilecek bulgular, sadece bilimsel bu çalışmada kullanılacak ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Ankette isim yazmanıza gerek yoktur. Ayrıca değerlendirmelerinizin olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtmayı beklenmektedir. Anketin bilimsel sonuçlarını öğrenmek için lütfen aşağıdaki e-posta adresine bir mail gönderiniz. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. İşaretlemelemenizde "X" harfi ya da "√" işareti koyabilirsiniz.

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Salih GÜNEY

Tezi Hazırlayan

Yüksek Lisans Öğrencisi ANIL TOR

İrtibat: aniltor@gmail.com

### İBÖLÜM: DEMOGRAFİK UNSURLAR

Aşağıdaki bilgiler verilerin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını öğrenebilmek için sorulmaktadır.

Doğum Yılınz:	(.....)
Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni Durumunuz:	( ) Evli ( ) Bekar
Eğitim Durumunuz:	( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
Şirketteki Göreviniz (Statü):	( ) Çalışan ( ) 1. Kademe Yönetici ( ) Orta Kademe Yönetici ( ) Üst Kademe Yönetici
Şirketteki Çalışma Süreniz (Kadem):	( ) 1 yıl ve altı ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve üstü
Gelir Düzeyiniz	( ) Asgari Ücret ( ) Asgari Ücret- 3500 ( ) 3501- 5000 ( ) 5001 ve üzeri

## II. BÖLÜM: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ALGISI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinizi almayı amaçlamaktadır. Bu nedenle ifadelere ne derece katıldığınızı bir üst yöneticinizi ya da liderinizi düşünerek belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri bir üst yöneticinizin söz konusu davranışlarını göz önüne alarak yanıtlayınız. (ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ALGISI ÖLÇEĞİ)		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1	Onunla çalışmak zevklidir.					
2	Önem verdiği değerleri ve inançları bizimle paylaşır.					
3	Geleceğe olumlu bakar.					
4	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli gözden geçirir.					
5	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6	Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
9	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13	İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
14	Zamanını ' söndürülecek yangınlar' arayarak geçirir.					
15	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16	Gerektiğinde ortada yoktur.					
17	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
18	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19	Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.					
21	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
22	Yaptığım hataları asla unutmaz.					
23	Mecbur kalmadıkça, tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
25	Karar vermekten kaçınır.					
26	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					

27	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
28	Tavırları güç ve güven hissi verir.					
29	Yapılan iyi işi daima takdir eder.					
30	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31	Ortak bir <b>misyonu</b> sahip olmanın önemini vurgular.					
32	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
35	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
36	Her birimize farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

### III. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyunuz ve mesleğinizden, ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti ile belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri işinize ilişkin memnuniyetinizi göz önüne alarak değerlendiriniz. (İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iş için adil ücret aldığımı düşünüyorum.					
2	İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zordur.					
3	Amirim gerçekten işinin ehlidir.					
4	Aldığım ücret ve sosyal haklardan tatmin değilim.					
5	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.					
6	Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor.					
7	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.					
8	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9	Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyidir.					
10	Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor.					
11	İşini iyi yapanların yükselme imkânı adildir.					
12	Amirim bana karşı adil değildir.					
13	İşte elde ettiğimiz maddi ve manevi imkânlar, diğer birçok kurumdaki kadar iyidir.					
14	Yaptığım işim takdir edildiği düşüncesinde değilim.					
15	İyi bir iş yapma çabalarımın kırtasiyecilik/bürokrasiyle engellendiğini düşünüyorum.					

16	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliğinden, işimde daha fazla çalışmak zorundayım.					
17	İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.					
18	Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum.					
19	Aldığım ücreti düşündüğümde, kurumumca takdir edilmediğimi hissediyorum.					
20	İnsan burada başka kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselbiliyor.					
21	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.					
22	Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkânlar birbirine denktir.					
23	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkânı vardır.					
24	İş yüküm çok fazladır.					
25	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.					
26	Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum.					
27	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.					
28	Ücret artış şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
29	Sahip olmamız gereken fakat sahip olamadığımız imkânlar vardır.					
30	Amirimi seviyorum.					
31	Çok fazla kırtasiyecilik/bürokrasi niteliğinde işim vardır.					
32	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.					
33	İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
34	İşyerimde çok fazla çatışma ve kavga vardır.					
35	Yaptığım iş zevklidir.					
36	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.					

#### IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere, çalıştığınız kurum açısından, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Duygusal Bağlılık</b>						
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.					

5	Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.					
6	Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.					
<b>Devam Bağlılığı</b>						
7	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın çoğu altüst olurdu.					
9	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11	Bu kurumdan ayrılmamamın önemli bir sebebi de iş bulma seçeneklerimin az oluşudur.					
12	Bu kuruma bu kadar çok şey katmış olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
<b>Normatif Bağlılık</b>						
13	Kurumumda çalışmaya devam <del>eteme</del> için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
15	Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi <del>suçlu</del> hissedirim.					
16	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18	Kurumuma çok şey borçluyum.					



## Ek 2: Etik Kurul Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.01.2021-191



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-191  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Anıl TOR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22.12.2020 tarihli ve 2020/11 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

*Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Belge Doğrulama Kodu : \*BELCHİRMĐ\* Pin Kodu : 95502

<https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision/Doğrula/BelgeDogrulama.aspx?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : [iau.yazisleri@iau.h03.kep.tr](mailto:iau.yazisleri@iau.h03.kep.tr)

Belge Takip Adresi :

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





## Ek 2: Etik Kurul Formu

İAÜ Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 19.01.2021-1554



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-15916306-604.01.01  
Konu : Anıl TOR'un Anket Onayı hk.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) 12/01/2021 tarihli ve 37106781-759 sayılı yazı.  
b) 25/03/2020 tarihli ve 15916306-604.02.99-3033 sayılı yazı.

İlgi (a) sayılı yazınız ile Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Y1712.040027 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Anıl TOR 'un, ilgede yer almakta olan araştırma izni Müdürlüğümüze iletilmiş olup, ilgi (b) sayılı yazımız doğrultusunda işlemlerin yürütülmesi hususunda; Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uz. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU  
Müdür a.  
Başkan

İstanbul Cad. General Kani Elitez Sok. no:8/1 Bakırköy/İstanbul

Telefon: Faks No:  
e-Posta:leyla.celik12@saglik.gov.tr İnt.Adresi:

Bilgi için:Leyla ÇELİK  
TIBBİ SEKRETER  
Telefon No:(0 212) 638 33 99



## ÖZGEÇMİŞ



### HAKKINDA

Özgüvenli, kararlar almaktan korkmayan, yenilikçi ve sorunlar karşısından çözüm üretebilen dinamik bir işgören olabilmek için yenilikleri her zaman en önden takip ederim. Her şeyden önce, her zaman alçakgönüllü ve insan ilişkilerinde başarılı olmak ana hedefim olmuştur.

### YETENEKLER

- MS Office
- Proje Yönetimi
- Kriz Yönetimi
- İnsan İlişkileri

### YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce - Intermediate

### SERTİFİKALAR

- SPK'dan 7 Bölge 7 Üniversite Sertifikalı Eğitim / Mayıs 2015
- Borsa İstanbul (Genel Tanıtım, Pay Piyasası, Kıymetli Madenler ve Kıymetli Taşlar Piyasası, Girişimcilik ve Özel Pazar, Borçlanma Araçları Piyasası, Finansal Türev Ürünler Piyasası)
- Türkiye Sermaye Piyasası Birliği
- Takasbank

## ANIL TOR

Kıdemli Satış ve Pazarlama Uzmanı

### ÇALIŞMA DENEYİMİ

#### Kıdemli Satış ve Pazarlama Uzmanı

*Komesis Medikal | Mart 2018 - Halen*

- Satış ve Pazarlama Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Tedarik
- Süreç Yönetimi
- İhale Takibi
- Fiyatlandırma
- Stok Kontrolü

#### Satış ve Pazarlama Uzmanı

*Komesis Medikal | Temmuz 2017 - Mart 2018*

- Anestezi klinik şeflerine sunum
- Yeni bir pazar yaratmak, müşteri portföyünü geliştirmek
- Şirket satış hedefleri doğrultusunda planlayarak hastanelerin klinik, satın alma ve depo birimlerine düzenli ziyaretler yapmak.

#### Kobi Bankacılığı İş Ve Sinerji Geliştirme

##### Departmanı Stajyeri

*Teb Girişim Evi | Temmuz 2014 - Ağustos 2014*

Girişim Evi yüksek katma değer üreten girişimcilerin projelerinin geliştirilmesine yönelik kurulmuş bir iş merkezidir. İş merkezinde danışmanlık ile ilgili deneyimleri gözlemleme deneyimini edindim. Staj sürecince Benchmark çalışmaları, girişim sunumları görevlerini üstlendim. Girişimcilere Projeleri ile ilgili doğru iş modelinin sunulması ve ürünlerin hedef kitleye en uygun şekilde modellenmesi konularında önemli gözlemler edindim.

#### Kobi Bankacılığı İş Ve Sinerji Geliştirme

##### Departmanı Stajyeri

*TEB Genel Müdürlük | Temmuz 2012 - Eylül 2012*

Sorumluluk alanı olarak Kobi Bankacılığı müşterilerine yönelik doğru projelerin ve ürünlerin geliştirilmesi, kampanyaların hazırlanması, analizler ve benchmarking çalışmalarında önemli gözlemlerle güzel deneyimler edindim. Rakiplere yönelik sunum ve benchmark çalışmalarından sorumluydum.

### EĞİTİM GEÇMİŞİ

#### İstanbul Aydın Üniversitesi

*İşletme Yönetimi (MBA) Yüksek Lisans Derecesi: 3,69/4.00*

#### Kocaeli Üniversitesi

*İktisat Lisans Derecesi: 2.85/4.00*

*2014-2015 Onur Belgesi*

*2012-2013 Onur Belgesi*

#### Şişli Lisesi

*TM (Eşit Ağırlık)*

*2007-2008 Onur Belgesi*

*2012-2013 Onur Belgesi*