

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ, KURUMSAL GÜVEN  
VE KURUMSAL BAĞLILIK BOYUTLARI İTİBARIYLA  
İNCELENMESİ; MALATYA DEVLET HASTANESİ SAĞLIK  
PERSONELİ ÜZERİNE ANALİTİK BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN**

**HAZIRLAYAN**  
**Özge ÖZKAN**

**ELAZIĞ-2014**

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ, KURUMSAL GÜVEN VE  
KURUMSAL BAĞLILIK BOYUTLARI İTİBARIYLA İNCELENMESİ;  
MALATYA DEVLET HASTANESİ SAĞLIK PERSONELİ ÜZERİNE  
ANALİTİK BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN**

**HAZIRLAYAN**  
**Özge ÖZKAN**

Jürimiz tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu Yüksek Lisans Tezini oy birliği ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

- 1.
- 2.
- 3.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Zahir KIZMAZ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Analitik Bir Çalışma**

**Özge ÖZKAN**

**Fırat Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**ELAZIĞ – 2014, Sayfa: IX+116**

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ve aralarındaki ilişkiyi ölçmektir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür araştırması yapılmış, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi sunulmakta, dördüncü bölümde ise araştırma sonuçlarına ilişkin bilgi verilmekte ve hipotezler test edilmektedir. Çalışma sonuç bölümünde araştırmanın temel bulgularına değinilerek ve daha sonra yapılacak araştırmalara tavsiyelerde bulunarak bitirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini

**ABSTRACT**

**Master Thesis**

**Study of the Health Care Professionals' on the Dimensions of Job Satisfaction,  
Institutional Trust, and Organizational Commitment; an Analytic Study on Health  
Care Professionals of Malatya State Hospital**

**Özge ÖZKAN**

**The University of Firat**

**The Institute of Social Science**

**The Department of Business Administration**

**Elazığ-2014; Page: IX+116**

The purpose of this study is to examine the level and the relationship among the concepts of organizational trust, organizational commitment and job satisfaction of the hospital professionals. Theoretical framework was presented on the first and the second sections of the study. On the third and fourth sections methodology of the study and results of the study was shown. On the final section basic findings of the study and suggestion to the future studies was presented.

**Key Words:** Organizational trust, organizational commitment and job satisfaction

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>III</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>IX</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI .....</b>	<b>2</b>
1.1. Güven .....	2
1.2. Örgütsel Güven.....	5
1.2.1. Örgütsel Güven Kavramı .....	5
1.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri .....	7
1.2.2.1. Kuruma Güven.....	7
1.2.2.2. Yöneticiye Güven .....	8
1.2.3. Örgütsel Güven Modelleri .....	9
1.2.3.1. Mishra Güven Modeli .....	9
1.2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	10
1.2.3.3 Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli .....	11
1.2.3.4. Whitener'ın Yönetimsel Güvenilirlik Modeli.....	12
1.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	13
1.3. Örgütsel Bağlılık.....	15
1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi .....	15
1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	17
1.3.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	18
1.3.2.1.1. Allen ve Mayer'ın Sınıflandırması .....	18
1.3.2.1.2. Kanter'in Sınıflandırması .....	19
1.3.2.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	21
1.3.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	21
1.3.2.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	22
1.3.2.2. Davranışsal Bağlılık .....	22

1.3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	23
1.3.2.2.2. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması .....	23
1.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	23
1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	24
1.3.3.1. Kişisel Faktörler .....	24
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	25
1.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	27
1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>	<b>29</b>
2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	29
2.2. İş Tatmini İle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	31
2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	31
2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	33
2.2.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	34
2.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi .....	34
2.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	35
2.2.6. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	36
2.2.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	37
2.2.8. Locke'un Amaç Teorisi .....	37
2.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar .....	37
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	38
2.3.1.1. Cinsiyet.....	38
2.3.1.2. Yaş ve Tecrübe .....	39
2.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi .....	40
2.3.1.4. Kişilik .....	40
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	41
2.3.2.1. İşin kendisi.....	42
2.3.2.2. Ücret .....	42
2.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	43
2.3.2.4. İş Arkadaşları.....	43
2.3.2.5. Yönetim .....	44

2.4. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	45
2.4.1. İş Tatmininin Sonuçları.....	46
2.4.1.1. Performans .....	46
2.4.1.2. Motivasyon .....	47
2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	48
2.4.2.1. Psikolojik Tatminsizlik ve Stres .....	48
2.4.2.2. Yabancılaşma.....	49
2.4.2.3. Devamsızlık .....	50
2.4.2.4 İşgören Devri .....	51

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>52</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	52
3.2. Araştırmanın Problemi .....	53
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	54
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	55
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	55

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. BULGULARIN DEĞERLENMESİ .....</b>	<b>57</b>
4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği .....	57
4.2. Örneklemenin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları .....	57
4.2.1. Demografik Bulgular .....	57
4.2.2. İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılığa İlişkin Dağılımlar .....	60
4.3. Faktör Analizi Sonuçlarını Yansıtan Tablolar Ve Açıklamaları .....	69
4.3.1 İş Tatmini Faktör Çözümlemesi .....	70
4.3.2 Kurumsal Güvenin Faktör Çözümlemesi .....	72
4.3.3 Kurumsal Bağlılık Faktör Çözümlemesi .....	74
4.4 Hipotezlerin Test Edilmesi .....	76
4.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörlere ilişkin regresyon analizleri.....	76
4.4.2 Kurumsal Güveni Etkileyen Faktörlere ilişkin regresyon analizleri .....	81
4.4.3 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri .....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>88</b>

<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>116</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Süre Dağılımı .....	57
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı .....	58
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı .....	58
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	59
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı .....	59
<b>Tablo 6.</b> İş Tatminine İlişkin Dağılım .....	60
<b>Tablo 7.</b> Kurumsal Güvene İlişkin Dağılım .....	63
<b>Tablo 8.</b> Duygusal Bağlılığa İlişkin Dağılım .....	64
<b>Tablo 9.</b> Sürekli Bağlılığa İlişkin Dağılım .....	66
<b>Tablo 10.</b> Normatif Bağlılığa İlişkin Dağılım .....	68
<b>Tablo 11.</b> İş Tatmini Faktör Çözümlemesi .....	69
<b>Tablo 12.</b> Kurumsal Güven Faktör Çözümlemesi .....	72
<b>Tablo 13.</b> Kurumsal Bağlılık Faktör Çözümlemesi .....	73
<b>Tablo 14.</b> Tatmin1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	76
<b>Tablo 15.</b> Tatmin2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	77
<b>Tablo 16.</b> Tatmin3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	77
<b>Tablo 17.</b> Tatmin4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	78
<b>Tablo 18.</b> Tatmin5 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	78
<b>Tablo 20.</b> Tatmin7 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	79
<b>Tablo 21.</b> Tatmin8 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	80
<b>Tablo 23.</b> Tatmin10 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	81
<b>Tablo 24.</b> Güven1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	81
<b>Tablo 25.</b> Güven2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	82
<b>Tablo 26.</b> Bağlılık1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	83
<b>Tablo 27.</b> Bağlılık2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	84
<b>Tablo 28.</b> Bağlılık3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	84
<b>Tablo 29.</b> Bağlılık4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	85
<b>Tablo 30.</b> Bağlılık5 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	86
<b>Tablo 31.</b> Bağlılık6 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi .....	86

## ÖNSÖZ

İnsanın ruhsal boyutunun önem kazanmasıyla birlikte çalışma hayatında da işgörenlerin memnuniyetinin sağlanması, öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. İşinde mutlu olmayan, çalışma ortamını sevmeyen bir insanın, genel anlamda mutlu olması ve çevresine yarar sağlaması beklenemez. Örgütlerde en değerli varlık olarak önemi anlaşılan insan faktörü, sadece fiziksel olarak işgören olmaktan daha çok, duyguları, fikirleri, inançları, yetenekleri, bilgi ve becerileriyle örgüte katkı sağlayan temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılıkları bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Sağlık sektörü günümüzün en önemli sektörlerinden biridir. Hastanelerin kaliteli hizmet sunabilmesinin en temel ögesi ise insan faktörüdür. Hastanelerde insan kaynaklarının düşük iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni hasta bakım kalitesini, iş performansını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Hastane çalışanlarının düşük iş doyumu ve kurumsal bağlılığı ve güveni; onların önemsenmedikleri, kararlara yeterince katılmadıkları, örgütsel takımın bir parçası olarak kendilerini görmedikleri, yeterince teşvik edilmedikleri gibi örgütsel performansı ve yönetsel süreci olumsuz etkileyebilecek birçok duruma neden olabilir. Bundan dolayı hastane yönetimleri, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini sistematik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve bunlarda düşüş eğilimi olduğunda gerekli politika ve yönetsel araçları uygulamaya almak durumundadır.

Bu çalışmada Malatya Devlet hastanesinde çalışan personelin iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek ve bu üç temel değişken grubu arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

Tez çalışmam süresince bilgisi ve vaktini benden esirgemeyerek bana yol gösteren değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Cem AYDEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Özge ÖZKAN**

**ELAZIĞ-2014**

## GİRİŞ

Güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

İş tatmini ise işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesişmesidir. İş tatmin düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının tatmin edildiğine bağlı olarak değişir.

Hastanelerde düşük iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık iş performansını olumsuz etkileyecektir. Bu üç kavramın düşük olması hastane çalışanlarında onların önemsenmedikleri, kararlara yeterince katılmadıkları, örgütsel takımın bir parçası olarak kendilerini görmedikleri, yeterince teşvik edilmedikleri ve ödüllendirilmedikleri gibi örgütsel performansı ve yönetsel süreci olumsuz etkileyebilecek birçok açılıma neden olmaktadır (Shouksmith, 1994:707). Bu nedenle hastane yönetimleri, personelin iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini sistematik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve gerekli politika ve araçları uygulamalıdır (Tanner, 2007:2).

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek ve bu yönde elde edilen bilgilerin uygulamada ne kadar gerçeği yansıttığını yapılan araştırma ile ortaya çıkarmaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları, İkinci bölümde ise iş tatmini kavramı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmada izlenen yöntemle değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları ile değerlendirmeler yapılmış ve araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

Bu bölümde güven, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin teorik çerçeve sunulmaktadır.

#### 1.1. Güven

Örgütsel güven kavramının tam olarak anlaşılması için öncelikle güven kavramı anlaşılmalıdır. Belirli bir zaman sürecinde gelişen bir olgu olan güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklaması veya tanımlaması zor görülen bir kavramdır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Güven, Türkçe sözlükte kelime anlamı olarak “korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve itimat” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdkterim.gov.tr>). Birçok sosyal bilim tarafından güven kavramı araştırılmış ve benzer içerikli birçok tanım yapılmıştır. Her bilim dalı kendi disiplini içerisinde probleme yaklaşmış ve çözümlenmeye çalışmıştır. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir olgu olarak tanımlamış, bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olay olarak görmüştür. Sosyal psikologlar ise, kişilerarası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketler olarak açıklamışlardır (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Güvenin en somut anlamda izlendiği alan ekonomidir. Çünkü ekonomik ilişkiler karşılıklı güven üzerine kuruludur. Güven sarsıldığında piyasa daralır, büyüme yavaşlar. Örgütlerdeki işlemler üzerinde ise güvensizlik durumunda her bir kişiyi/işlemi kontrol yolları geliştirmek büyük bir maliyete katlanmayı gerektirir (Çubukçu, 2010:9).

Sosyolojik perspektiften bakıldığında, güven, bireylerden bağımsız düşünülemeyen, sosyal sistem içerisindeki faktörlerin birbirlerini sembolik temsil ile gelecek beklentilerini korumaya alma amaçlı eylemlerinin gerçekleştirilmesi şeklinde görülmüştür (Lewis ve Weigert, 1985:968).

Güven, insanlığın başından beri bireysel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmezi arasında yer alan ve yokluğu halinde bu ilişkilerin sürdürülmesinin zor olduğu kabul edilen bir terimdir (Baltaş, 2000:57-58). Her türlü sosyal ilişkinin, deneyimin bir sonucu dolayısıyla da kültürel ve ahlaki değerlere göre değişen dinamik bir olgudur. Bireylerin

farklı gruplara ait olma etkinlikleri sosyal sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Sosyal sermaye toplumda güven duygusunun hâkim olmasıyla bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yaşam statüsünü yükseltir. Dolayısıyla örgütün insanda uyandırdığı duygular olan sosyal sermaye, çalışanların birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlar ve birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duyguları, tavırları ile devam eder (Yılmaz, 2005:569).

Literatürdeki çeşitli bakış açılarına göre geliştirilen çok sayıdaki güven tanımlamalarından bazıları şunlardır;

Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak ifade edilebilir (Morgan ve Hunt, 1994:23)

Güven örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsurdur. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade eder, örgüt dışı güven ise örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güvenini yansıtır (Demircan ve Ceylan, 2003:147).

Mayer ve diğerlerine göre ise güven; güvenen kişinin, güvenilenin kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi ve eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 712) .

Mishra güveni; birinin diğerine yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancı nedeniyle savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996: 265).

Bhattacharya, Rotter’ın güveni, karşı tarafın sözlü ya da yazılı herhangi bir ifadesinin itimat edilebilir olduğuna dair genel bir beklenti olarak açıkladığını belirtmektedir. (Bhattacharya, 1998:459).

Güven, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisidir (Hosmer, 1995:399).

Güven, kişinin davranışlarının değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye yönelik tutumlarda savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir (Butler, 1991:648).

Heimovics’e göre güven, bireyin bir başka bireyin ya da grubun özverili ve faydalı olacağına ilişkin beklentisidir (Heimovics, 1984:545-546).

Levin’e göre, ‘herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımalarıdır. Bireyin kişisel

bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine, adalet duygusuna, samimiyetine, inanmak ve ondan emin olmaktır' (Demirel, 2008:180).

Deutsche göre, 'Bireyin gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerinin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentilerdir' (Polat, 2009:2).

Güven bir duygudur. Bu duygu kişide kendisinde ya da karşısındakinde bazı beklentiler doğurur. Bu beklentilerin karşılanmasıyla bir hareket süreci başlar. Böylece soyutlanmış teorik alanın pratiğe ciddi yansımaları olduğu ortaya çıkar ve kavramın kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymakla insanlar arası etkileşime ışık tuttuğu açıktır (Baltaş, 2000:57-59).

Bu tanımlara bakacak olursak savunmasız kalma isteği, karşılık, pozitif beklenti güveni oluşturan anahtar bileşenler olarak görülür (Derin, 2011:86). Öznesi insandır, belirsizlik ve doğal olarak risk içerir. Güven sonucunda beklenen fayda muhtemel zarardan azdır. Güçlenir ve zayıflar, kaybolduğunda yeniden kurması zordur. Adalet ve etik gibi insani değerlerle yakından ilgilidir. En önemlisi insani davranışlarda önemli bir belirleyicidir (Çubukçu, 2010:11).Yaşam belirsizlikler içerir ve güven, bireyler açısından belirsizlikleri azaltır. Belirsizlik durumunda birey, kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güvenmek seçim unsurunu da içinde barındırır (Agun, 2011:7).

Rasyonel seçim olarak güven kavramı, kişinin riskli seçimini diğer kararları gibi güvenle vermesidir. Rasyonel güven hesabı iki merkezi unsur içerir. Bunlardan birincisi, bir kişinin diğerine güvenmesine imkan veren bilgidir. İkincisi ise, güvenen kişinin güdüleridir. Kişiler kendi bilgilerine dayanarak diğer kişiler hakkındaki beklentilerine göre hisleri ile hareket ederler (Uzbilek, 2006:9). Bu da beraberinde riski getirmektedir. Çünkü güven ilişkilerinde hayal kırıklığına uğrama ihtimali, ihanet ve zarar kabul edilerek karşı tarafa güvenmek ve sonucunda da risk almak söz konusudur (Wicks vd., 1999:100).

Kişiler güven ilişkilerinde sonuçlara dair iyimser beklenti içindedirler. Bu beklentilerin belirsizliği güven durumunda savunmasızlığı da beraberinde getirir. Savunmasızlık olmadan güvene ihtiyaç yoktur (Agun, 2011:8). Mayer ve diğerlerine göre, "güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer tarafın önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur" (Polat, 2009:4).

## 1.2. Örgütsel Güven

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine bir çok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir. Bu kısımda çeşitli düşünürlerin örgütsel güven kavramı ile ilgili görüşleri örgütsel güven düzeyleri, modelleri ve sonuçlarından bahsedilmektedir.

### 1.2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Başarı için gerekli olan faktör güvendir. Yeni örgüt modellerinin getirdiği çalışma şekillerine bağlı olarak bireyler arası ilişkilerde ve dolayısıyla organizasyon içerisinde güvene verilen önem giderek artmış ve özel bir çalışma alanı haline gelmiştir. Organizasyonların iş güvenliği sağlayamaması, çalışanların organizasyona bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkması, çalışanların daha eğitilmiş ve daha az güven duyar bir hale gelmesi ve farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmaya başlaması gibi nedenler güveni organizasyonlarda önemli kılmıştır.

Güven, bireysel ve tekil zeminli bir olgu olarak belirirken, bireysel ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerin kolektif yapıyı tek başına belirleyememesi güvenin örgüt genelinde ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu noktada örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlara olan beklentileri ile ilgilidir. (Aksoy, 2009:43-44).

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyümesi ve gelişebilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet üstünlüğü sağlaması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekir. Bunların gerçekleşebilmesi için de örgütün, örgütsel amaçlara inanan ve bu amaçları benimsemiş örgüte bağlı çalışanlara sahip olması gerekir. Çünkü örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur, çalışanların örgütlerine duydukları güvendir (Halis ve ark. 2007, akt. Altuntaş, 2008:12).

Örgütsel güven kişiden ziyade örgüt ile ilgilidir (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı ve örgütün tamamını kapsamaktadır (Demirel, 2008:181). Örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Polat, 2009:10).

“ Taylor’a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur. Zaheer ve diğerleri, örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır”(Demircan ve Ceylan, 2003:142). Gilbert ve Tang (1998:321) örgütsel güveni, işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine işgörenlerin inançları ve destekleri olarak tanımlamışlardır. Bir diğer tanımlamada ise örgütsel güven, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman örgütsel güveni (Demircan ve Ceylan, 2003:142);

- a) Çok düzeyli; çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütler arası birleşme ilişkilerinin sonucu
- b) Kültür temelli; örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı
- c) İletişim temelli; doğru bilgiyi sağlama, kararlarla ilgili açıklama yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucu
- d) Dinamik; süreklilik gerektiren bir döngü olması,
- e) Çok boyutlu; bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşan bir olgu olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel güvenin odaklandığı üç alan vardır. Güven sonucu oluşan düşük işlem maliyeti, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu sosyalleşmeleri ve lidere uyum sağlamak için çalışanların birbirlerine güvenmeyi istemeleridir (Kramer ve Cook, 2004:2). İş ortamlarında yapılan seminerlerde çeşitli beceriler ve motive edici tutumlar üzerinde durulur. Aslında başarısız yönetim, kötü piyasa koşulları bir yana bırakıldığında sorun güven eksikliğidir (Solomon ve Flores, 2001:9-10).

Örgüt içinde iyi işleyen iletişim sistemi, sorunların büyük çoğunluğunu oluşmadan engeller. Çalışanların fiziki ve sosyolojik anlamda gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, iletişim taraflarının birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarına yardımcı olur ve sorunları büyük ölçüde ortadan kaldırır. Karşılıklı olarak birbirini doğru ve yeterli bir şekilde anlayan insanlar arasında da güven duygusunun gelişmesi daha kolaydır (Asunakutlu, 2002:7). Güven duygusunun yüksekliği

çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırır ve kuruma olan sadakati de artırmaktadır. Özellikle günümüzde rekabetin yüksek düzeyde olması sadakati önemli bir değer haline getirmiştir (Wech, 2002:359). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu çıktılara ulaşabilmeleri, güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi takdirde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007:159).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yüksek düzeyde güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki etmektedir ve işletme için oldukça olumlu olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırır ve dolayısıyla performansı da artırıcı etki sağlar. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve buna bağlı olarak psikolojik açıdan doyuma ulaşan işgörenin iş verimi de doğal olarak artacaktır (Asunakutlu, 2002:10).

Kurumda güven ortamı oluşmadığında ise, insanlar enerjilerini başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için kullanırlar. Güven olmayan ortamda insanlar işlerini yaparlar ancak fikirlerini, isteklerini ve ruhlarını ortaya koymazlar. Yani, güvensizlik zaman ve enerji kaybına neden olur (Akbaş, 2005: 278).

### **1.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri**

Örgütlerde güven, kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere literatürde üçe ayrılmakla birlikte yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir.

#### **1.2.2.1. Kuruma Güven**

Çalışanların kurumları tarafından değerli görüldükleri algısı ve buna bağlı olarak kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmeleri; çalışanlarda örgütün kendilerinin farkına varacağı ve ödüllendirilecekleri inancı doğurmakta, bu durum ise çalışanların kuruma güven duymalarına zemin hazırlamaktadır. (Wayne ve diğ., 1997:83).

Örgüt içinde adalet algısı arttıkça örgüte olan güvenin de aynı yönde arttığı görülür. Yani örgüt içinde adaleti kurma ve örgütte güven birbiri ile paralel gelişir. Diğer yandan, örgüt tarafından çalışanlara verilen “örgütsel destek” de örgüt ortamını değerlendirmede ayrı bir belirleyici özelliktir. Örgütsel destek, örgütün, personelinin

örgüte katkılarının bilincinde olması ve personelinin refahına önem vermesidir (Terekli, 2010:35). Ancak insan kaynaklarının öneminin bilincinde olan örgütlerde Örgütsel destek anlayışı söz konusu olmakla birlikte bu anlayışa sahip olan örgütlerde çalışanların yaptıkları katkılar dikkate alınarak refah düzeyi artırıldığı için çalışan bu durumdan büyük gurur ve mutluluk duymaktadır. İnsan kaynaklarının makinelerden daha önemli görülmediği örgütlerde, örgütsel desteğin sağlanması mümkün değildir (Akın, 2008:142)

### **1.2.2.2. Yöneticiye Güven**

Literatürde örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalarda yöneticiler üzerine odaklanılmış, astların yöneticilere güveninin yöneticilerin davranışları ile şekilleneceği belirtilmiştir (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70). Arslantaş ve Dursun, Mayer ve arkadaşlarının yöneticiye güveni, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımladığını belirtmektedir. (Arslantaş ve Dursun, 2008:114). Kaynakları ve bilgiyi paylaşan, çalışanları destekleyen ve onlarla kaliteli ilişkiler kurabilen yöneticilere, karşılık olarak çalışanlarda bir takım olumlu tutum ve davranış sergileyecektir (Whitener, 1997:398).Yöneticinin yeteneği ve yönetim becerisi güven ortamını doğrudan etkileyecek ve yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini büyük ölçüde arttıracaktır. Bireyseli bir yaklaşım içerisinde olmayarak, etik değerler açısından kurum içerisinde liyakata ve tecrübeye değer veren bir davranış sergileyen yöneticiler, çalışanların güvenini kazanabilecektir. Bu tip bir yönetim anlayışının güvene dayalı bir model noktasına gelebilmesi ve çalışanlar ile köprü kurulabilmesi için şüphesiz iletişimin kalitesinin artırılması ve yetki güçlendirmeye yatkın yöneticinin çeşitli yöntemlerle çalışanları algısını araştırması gerekmektedir (Perry ve Mankin, 2007:166).

Yönetici ve çalışan arasındaki başarılı bir ilişki; birbirlerine dürüst, açık ve etik davranışlarda bulunmaları kuruma olan güvenin boyutunu etkileyecektir. Yöneticinin ast ile üst ilişkileri açısından samimi davranması, kolay ulaşılabilir olması, iyi bir lider olarak kabul görmesi güvenin kurulması açısından gereklidir (Erdem, 2003:167-168). Astlar ve lider arasındaki güven, astların liderin karakter özellikleri ile ilgili yaptıkları çıkarımlara bağlıdır (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70).

Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven farklı kavramlardır. Çalışan yöneticisine güven duyabilir fakat örgüte güven duymayabilir ya da tam tersi bir durum söz konusu olabilir. Yönetici burada örgüt ile çalışanlar arasındaki şekli bağıdır. Yani yöneticiler örgütün politika ve amaçlarını çalışanlara ileten direk sorumlu kişidir. Çalışanlar yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılayabilir ve yöneticiyle olan ilişkilerini örgüte genellebilirler. Buradaki esas nokta da çalışanın örgütü temsil eden yöneticiyle örgütü genellemesidir. Yani burada örgüte güven ile yöneticiye güvenin paralel geliştiğini söyleyebiliriz (Derin, 2011:109-110).

### **1.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu sonuçlar meydana getirebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performanslarını da arttırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Güvenli bir ortamda hizmet veren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçülerde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002:10).

Kurum içinde daha üretken ve işbirlikçi bir ortam sağlayabilmek için çalışanların birbirine güvenmeleri önemli bir özelliktir. Örgüt içerisinde olumlu ilişkilerin kurulmasında ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasında güven etkin bir kavramdır. Bu sayede, kurum ortamında bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri etkin bir hal alırken, kurum kârlarının artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçlar doğacaktır (İslamoğlu vd., 2007:38).

### **1.2.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde yer alan örgütsel güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermekle birlikte bu yönlerin ortaya konması faydalı olacaktır.

#### **1.2.3.1. Mishra Güven Modeli**

Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Topaloğlu, 2010:47-48 );

1.Yeterlik; Sadece liderler ya da işgörenlerin değil, tüm örgütün verimli olmasını içerir. Örgütün piyasada yaşamını sürdürebilmek için olan mücadelesini açıklar.

2.Açıklık ve Dürüstlük; İşgörenlerin sık sık, örgütsel güvene nasıl katkıda bulunulabileceği sorusu karşılığında kullandıkları kelimelerdir. Bu boyut sadece paylaşılan bilginin miktarını ve doğruluğunu içermez, aynı zamanda samimi ve uygun bir biçimde iletilip iletilmediğiyle de ilgilenir. Örgüt içerisinde açıklık algısını liderler ya da yöneticiler oluşturacağından en önemli görev de onlara düşmektedir.

3.İlgililik; İşgörenlerin, karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empatiyi, toleransı ve güvenliği içerir. Bu samimi çabalar, yüksek düzeyde bir güven ilişkisine katkıda bulunur.

4.İtimat Edilirlik; İşgörenlerin, takımların, tedarikçilerin ya da örgütsel davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığını içerir. Başka bir deyişle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarını inceler.

Shockley-Zalabak, ve diğerleri (2000), Mishra'nın bu örgütsel güven boyutlarına birde özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Örgüt kültüründe işgörenlerin ortak amaçlarını, normlarını, inanışlarını ve değerlerini ölçer. İşgörenlerin, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere ne kadar bağlı olduklarını gösterir

### **1.2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'de karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Çalışmada örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtilmektedir (Çetinel, 2008:33).

Bromiley ve Cummings güveni; “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan, çalışan davranışlarını tanımlamaya yönelik bir olgu olarak tanımlamışlardır. Bromiley ve Cummings güveni, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey gruplarına dönük inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (Tüzün, 2007:111);

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını
- Dürüst olmayı
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Araştırmacılar bu güven tanımının rasyonelliğini; güven içeren örgütler arası ve örgüt içi etkileşimlerin sosyal içerikli oluşları, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings verdikleri güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davranışlar sergilemeye çalıştığını ya da bağlılık oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürerler. Tanımın ikinci boyutuyla, birinci boyutu da içererek, güven içeren birey hareketlerinin, bireylerin istekleriyle tam olarak tutarlı olduğunu ileri sürerler. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı davranışlar sergilemeyeceğini ileri sürer (Tüzün, 2007:111).

### **1.2.3.3 Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli**

Mayer, Davis ve Schoorman önerdikleri güven modelinde, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlardır. Güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi değerlendirilmiş ardından risk ve güven ilişkisi incelenmiştir (Aksoy,2009:71).

Modeldeki ilk unsur güven eğilimidir. Güven eğilimi bireylere, isteyerek güvenme olarak düşünülebilir. Bireylerin, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel donanımları sebebiyle güven eğilimleri birbirinden farklıdır. Bazı insanların, kesinlikle güvenilmeyeceği ortada olan bireylere bile güvendikleri gözlemlenmiştir. Bireylerin güven algılarının oluşumunda, güven eğilimleri etkili faktörlerdir. (Topaloğlu, 2010:52). Çalışanlar kendilerini herhangi bir sebep olmadan iş arkadaşlarına, yöneticisine veya örgütüne yakın veya uzak hissedebilirler. Mayer ve arkadaşları, bazı bölümlerin diğerlerinden güvenmeye daha eğilimli olduklarını kabul etmişlerdir. Güvenmeye arzu olarak adlandırılan bu eğilim beklenti ve kişisel özellikler ile açıklanabilir (Yücel, 2006:54).

Modeldeki ikinci unsur güvenilenin karakteristik özellikleridir. Araştırmacılar, güvenin, güvenilenin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne ilişkin algılar ile bir işlevi olduğunu savunmaktadırlar. Güvenilenin özellikleri olan üç unsura ilişkin elde veri bulunmadığında, güven eğiliminin etkili olacağını iddia etmektedirler (Arı, 2003:25). Yeterlilik; yapılacak işin standartlarına göre davranma becerisidir (Yücel ve Samancı, 2009:117). Yani belirli alanla ilgili özel bir beceriye sahip olmaktır (Spreitzer ve Mishra, 2002:711). Yardımseverlik insana saygıyı içinde barındırır (İslamoğlu, 2007:86). Güvenilen, güvenen kişiye herhangi bir ödül söz konusu olmaksızın yardım

etmek istemesidir (Derin, 2011:106). Doğruluk, saygı duyulan değerlere bağlılık, verilen sözleri tutma dürüstlüğüdür. Dürüstlük içinde hakkaniyeti de barındırır. Hakkaniyet herkesin çıkarını eşit gözetmektir. Kişi kendisine güvenilmesini istiyorsa toplumun kurallarına uygun yani ahlaki davranmalıdır. (İslamoğlu, 2007:87).

Mayer ve arkadaşlarının modellerinde belirttikleri diğer bir önemli unsur ise risktir. Kişi güvenebilmek için riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme gerçekleştiğinde riske yönelmiş olmaktadır (Arı, 2003:25). Tarafların ilişkilerinde risk alma eğilimi, güven unsurunun bir sonucudur (Asunakutlu, 2002:3).

#### **1.2.3.4. Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli**

Yazar ve arkadaşları astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan beş unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bu unsurları tanımlamışlardır (Whitener vd. 1998:516).

- Davranışlarda tutarlılık
- Davranışlarda doğruluk
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı
- Doğru ve açıklayıcı iletişim
- İlgi ve özenin gösterilmesi

Yöneticiler, benzer durumlar karşısında geçmişte davrandıkları gibi tutarlı davranırlarsa, işgörenler yöneticilerin gelecekteki davranışlarını tahmin edebilir ve böylece, işgörenlerin yöneticilere güveni artar. Tahmin edilebilir davranışlar, ilişkilerdeki güvenin düzeyini artırır (Topaloğlu, 2010:49). Davranışlarda doğruluk, yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır. Astların kararlara katılımı ve kontrolün paylaşımı ile astlar verilen kararların güvenilirliğine daha çok inanırlar. Açık iletişim ve fikirlerin serbestçe açıklanması da güveni arttıran unsurlar arasındadır. Çalışanlara ilgi ve özenin gösterilmesi, çıkarlarının korunması, kendi çıkarları için çalışanların istismar edilmemesi de yöneticiye duyulan güveni arttırıcı unsurlar arasında yer almaktadır (Yücel, 2006:62).

Modelde yönetmel güvenilirlik davranışını etkileyen üç örgütsel değişkenden söz edilmektedir. Bunlar örgüt yapısı, insan kaynakları politika ve usulleri ile örgüt kültürü olarak belirtilmiştir Örgütsel yapının yönetmel güvenilirlikle ilişkisi; baskın bir denetimin olduğu, üretime odaklanmış, fazla biçimsel ve fazla merkezietçi örgütlerde

olumsuz etkilenir. Çünkü gelişim kısıtlanacaktır. İnsan kaynakları politika ve prosedürleri; ödül, kontrol ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemi uygulamaları yöneticinin yönetsel güvenilirlik davranışına yönelimini kolaylaştıracaktır. Bu sistemlerin adil ve etik standartlar doğrultusunda şekillenmesi ve uygulanması işgörenlerin yönetime güvenmesini sağlayacaktır (Yücel, 2006:63-64). Örgüt kültürü ise yöneticilerin örgütün değerlerine karşı tutumları, kültürel değerler ve normlara göre davranıp davranmadıkları, ödül ve cezaların neye göre verildiğini etkilemektedir. Bu değerler ve normlar, güvenilir davranışları cesaretlendirerek, güvenilir olmayan davranışları kısıtlamaktadır (Topaloğlu, 2010:50).

Yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen etkenlerden biri de ilk iletişim yani ilişkisel etmenlerdir. Yeni bir çalışanla kurulan güçlü ilişki, bu kişinin işe yönelik rol beklentilerine verdiği ilk tepkiler ve yeterliliğini sergilemesine dayalıdır. Bir ast, rol gereğini ne kadar çok karşılırsa yöneticinin de kontrolü paylaşma, iletişimde açık olma ihtimali o kadar yükselir. Bir diğer ilişkisel etmen de değişimin maliyetidir. Yöneticinin çalışanla girdiği değişim ilişkisinde karşılık alamaması durumunda, sonucun maliyeti ne kadar fazla ise, yöneticinin güvenilirlik davranışına yönelme olasılığı da o kadar düşük olacaktır. Son unsur ise bireysel etmenlerdir. Bunlar güven eğilimi, öz değer ve değerleri sayılmaktadır. Yöneticinin değerleri seçim, tutum ve davranışlarına etki edeceği için güvenilirlik davranışını etkileyen bir etmendir (Yücel, 2006:64-65).

#### **1.2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutum ve davranışları, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Yüksek güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt amacının etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Örgütte daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almaktadırlar. Buna bağlı olarak da karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlar. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu

yönde etkiler (Çetinel, 2008:37). Yüksek güven ortamında çalışanların örgütsel otoritelere destekleri de daha güçlüdür. Örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir (Erdem, 2003:165).

Örgütlerde güçlü bir bilgi paylaşımı karşılıklı güveni gerektirir. Böylece, güveni yüksek olan çalışanlar yeni bilgilerin ve fikirlerin aktif bir şekilde keşfini ve paylaşımını sağlar. Ayrıca bilgi paylaşımının etkin bir şekilde olması çalışma arkadaşlarının birbirlerini daha iyi tanımalarını, birbirlerine güvenmelerini sağlar (İpçioğlu ve Erdoğan, 2006:14).

Güvenin doğrudan sonuçları örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlıktır. Bunlar, ancak ilişkinin farklı aşamalarında karşımıza çıkmaktadırlar (Aksoy, 2009:85). Çalışanların yöneticilere ve örgüte güvenin artması, yöneticilerin etkinliğini artırır. Bu da takımlar arasında performans artışına ve problem çözmede etkinliği sağlar. Güven ortamının oluşması ile çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olur. Böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Bunlara bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar (Demircan ve Ceylan, 2003:145) ve çalışan daha yardımsever olma, nazik olma, açık olma, ufak sorunlar yüzünden şikâyetçi olmama gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler. Gelişen iş tatmini çalışanın işinden keyif almasını ve geleceğe yönelik planlar yapmasını kolaylaştırır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha yüksek ölçüde sahip olur. Belirli bir standarta oturan ilişki düzeyi, monoloğun yaşandığı emir komuta ekseninden çıkar ve bir diyalog ortamının ve karşılıklı paylaşımın oluşmasını sağlar (Aksoy, 2009:86).

Güven ortamının oluşturulması, örgütlerin rekabet gücüne ve geleceğine doğrudan etki eden temel konular arasındadır. Çalışanlarının kendilerine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olur (Asunakutlu, 2002:12).

### 1.3. Örgütsel Bağlılık

Tez çalışmasının bu kısmında ‘‘ Örgütsel Bağlılık’’ kavramının tanımı ve önemi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

#### 1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Sözlük anlamına göre bağlılık; bağlı olma durumu, birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>). Bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirilmek zorunda olunan bir yükümlülüktür (Balay, 2000:14). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır (Candan ve Cekmecelioğlu, 2009:46). Kurumların başarılı bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için en önemli konulardan birisi, çalışanların devamlılığını sağlamaktır. Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığın tanımı ile ilgili tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Araştırmacılara göre bunun nedeni, farklı disiplinlerin konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmasıdır.

Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmedir. Bu sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki mevcuttur (McDonald ve Makin, 2000:86). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve buna bağlı olarak çalışanın örgütte kalma kararı almasını sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Özdevecioğlu, Steers’in örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüt için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak, kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak değerlendirilmesi olarak tanımladığını belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003:14).

Porter’a göre örgütsel bağlılık, ‘bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konularında sergilediği isteğin gücüdür’(Topaloğlu ve Sökmen, 2001:174).

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin kimliği ile örgütün kimliğini birleştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971:143).

Örgüte bağlılık, bireyin çalıştığı ortamda sadece işin kendisine yönelik geliştirdiği tutum değildir. Yapılan işe, örgüte ve örgütsel amaçlara yönelik olumlu

duyguların yanı sıra bireyin kendi davranışı ve duygularının da örgüte yönelik olumlu geliştirdiği bir tutumdur (Tınaz, 2009:29).

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. Çalışan örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutar; özveriyle çalışır; gerektiğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırır; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirir. Böylece çalışan, örgüt tarafından bir bakıma örgütün egemenliği altına girerek örgütte kalmasını güvenceye almaktadır (Başaran, 1991:206)

Yöneticiler açısından ise örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgütün tamamı hakkındaki duyguları ve inançlarıdır. Örgüte bağlı yönetici, örgüte yüksek sadakat duygusu hisseder ve örgütün amaçlarına inanır. Buna bağlı olarak örgüt için görevlerinin ötesinde hareket ederler. Bu da işten ayrılma ihtimallerini azaltır. Ayrıca yönetici-çalışan arasındaki güven gelişir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan yönetici, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerideki insanları ikna etmeyi ve onların performans göstermelerini sağlaması kolaylaşır. Eğer yönetici daima haklı olduğu görüşüne sahipse bu örgütlerde yaratıcılık ve yenilik gelişmez. Bağlılık yaratmak için yöneticinin yönetim şeklini, çalışanlara karşı olumlu davranışa dönüştürmesi gerekir (Perçin ve Özkul, 2009:24).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Buna göre örgütsel bağlılığın üç önemli unsurunun olduğu söylenebilir (Balay, 2000:18).

- Örgüt amaçlarının kabulü ve amaçlara güçlü inanç
- Örgüt için çaba gösterme isteği
- Örgüt üyeliğini sürdürmedeki kesin arzu

Örgütsel bağlılığın ilk göstergesi çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonun örgütünkiyle örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenmeyen bireyin o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. İkinci gösterge ise çalışanın örgüt için yüksek düzeyde çaba göstermesidir. Bu çaba beklenenin üzerinde olmalıdır. Beklenenin üzerinde çaba ancak bağlılıkla açıklanabilir. Üçüncü gösterge ise çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istek duymasıdır (İnce ve Gül, 2005:9-10). Organizasyona bağlılık duyan işgören, örgütsel amaçların gerçekleşmesine destek olmak için örgütte kalmaya devam etmektedir (Aykaç, 2010:64).

Örgütsel bağlılık kavramının örgütler tarafından artan popülerliğinin en büyük nedeni, çalışan davranışları üzerinde yarattığı olumlu etkidir. Ayrıca örgüte yüksek

bağlılık duyan çalışanların işten ayrılma, işten kaçma, devamsızlık oranlarının, örgüte güçlü şekilde bağlanmayan çalışanlardan daha düşük olacağı düşüncesi bu popülerliğin başka bir sebebidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bugün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır (Şen, 2008:41). Bu nedenle çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyum sağlaması, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için fedakârlıkta bulunabilecek kadar örgütle özdeşleşmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri, özellikle kriz dönemlerinde karşılaştıkları problemleri çözebilme açısından önem arz etmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:142). Bağlılık, çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinde, örgüt amaçları ve değerleri için çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Vandenberg ve Scarpello, 1994:536). Bunun sonucu olarak örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütteki maliyetini azaltmaktadır (Balcı, 2003:15). Böylece yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler; etkin ve verimli çalışarak örgütün rekabet etme gücünde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılığın önemini ortaya çıkaran temel etken örgütün hedefleridir. Bu noktada insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal anlamda bağlılığı olmayan çalışanlar kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda gereken çabayı göstermeyecektir. Bunun temel sebeplerinden birisi, kurumsal bağlılığı zayıf olan çalışanların iş doyum seviyelerinin de düşük olacak olmasıdır. İş doyumunu maksimum seviyede sağlayabilen kurumlar, kurumsal bağlılık algılarını da güçlendirecek ve işletmelerin en önemli sermaye birikimi olarak görülen entelektüel sermayelerini de korumuş olacaklardır (Yenihan, 2010:43).

### **1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın tanımında olduğu gibi; örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu yaklaşım şeklindedir.

### 1.3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Bireyin çalışma ortamını değerlemesi ve bunun sonucunda bireyi kuruma bağlayan duygusal tepki olarak açıklanabilen tutumsal bağlılık (Clifford,1989:144), kurumdan ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapma ve kurum yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlar doğurur.

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; inançlardır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997:151).

Tutumsal bağlılık, bireyin amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlaştırır. Bu nedenle de duygusal bir niteliktir. Birey örgütle bir alış veriş, içerisindedir ve belirli bir ödül beklentisi mevcuttur. Birey örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkına vararak örgütte kalmayı tercih etmesi de tutumsal bağlılık yaklaşımları tarafından örgütsel bağlılık kapsamı içinde değerlendirmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımları ahlaki bir nitelik de taşımaktadır. Yani birey doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü için örgütte kalmayı tercih etmektedir. Özet olarak, tutumsal bağlılık örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutları üzerinde de durmaktadır (Çetinel, 2008:51).

#### 1.3.2.1.1. Allen ve Mayer'ın Sınıflandırması

Allen ve Mayer örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir model olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal Bağlılık; bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi örgüt için olağanüstü çaba göstermesi yani örgütle bütünleşmesini ifade etmektedir. Allen ve Mayer bu bağlılık türünün bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık bireyin örgütte kalma, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek anlamına gelmektedir. (İnce ve Gül, 2005:39-40). Bu yüzden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen işgörenlere aşılacak istenen bağlılık türüdür (Seymen, 2008:175)

Devam Bağlılığı; bireyin örgütten ayrılmasını güçleştiren maliyet faktörüne odaklanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:5). Birey örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak finansal kayıplardan ya da iş alternatiflerinin azlığından, koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Birey örgütten ayrılması

durumunda, örgütte çalışmasından daha çok maliyete katlanması gerektiğini algılar (Seymen, 2008:176). Bireyin sahip olduğu yetenek, eğitim, örgüte yapmış olduğu yatırım, bireyin kaybedeceğini düşündüğü fayda, sosyal durum, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu seçenekler devam bağlılığının faktörleri olarak ifade edilebilir (Perçin ve Özkul, 2009:35). Allen ve Mayer'e göre; genellikle devam bağlılığı artarken bunun sonucu olarak duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır. Bu durum devam bağlılığının örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmasına neden olmaktadır (Çetinel, 2008:56).

Normatif Bağlılık ise, bireyin örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi bu nedenle örgütte kalmasıdır. Bu bağlılık üzerinde bireyin hem örgüte girişinden önce hem de örgüte dâhil olmalarından sonraki yaşantıları etkilidir (Perçin ve Özkul, 2009:36). Birey örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılar ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişir (Gül vd. 2008:3).

Bu üç bağlılık şekli de işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmelerini sağlamakta; ancak duygusal bağlılıkta kalma güdüsü "isteğe", devam bağlılığında "gereksinime", normatif bağlılıkta ise "yükümlülüğe" dayanmaktadır (Balay, 2000:22).

#### **1.3.2.1.2. Kanter'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık, Kanter'e (1968) göre bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Varol, 2010:6). Sosyal sistem olan örgütlerin belirli beklentileri vardır ve çalışanlar bu beklentileri örgüte duydukları olumlu hislerle ve kendilerini örgüte adayarak gerçekleştirirler (İnce ve Gül, 2005:29).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı şeklinde üç temel alandan oluşur (Samadov, 2006:76). Kanter örgüt tarafından üyelerden beklenen davranış taleplerinin farklı bağlılık türlerini, ortaya çıkardığını belirtmiştir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968:501).

Devama yönelik bağlılık, bireyin örgütte üyeliğini sürdürmesi ve örgütün devamlılığına kendini adamasıdır (Mowday vd. 1982:228). Ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Birey ayrılmanın

bedelini, kalmanın bedelinden yüksek bulursa yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Birey kendisi için karlı olanın örgütte üyeliğini devam ettirmesine bağlı olduğunu fark ettiğinde örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (İnce ve Gül, 2005:30).

Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için bireyin değerli şeylerden vazgeçmesidir. Birey böyle bir özveride bulunmayı kabul ederse, üyeliğini sürdürme konusundaki isteği da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, örgütle bir çıkar ilişkisi içine girmesidir. Kişi örgütte kalmakla, bu yatırımlardan kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar, örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik için kesintiler gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilir (Samadov, 2006:76-77).

Kenetlenme bağlılığı, birleşme bağlılığı da denilmektedir. Örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt, üyelerinin kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyeleri tanıtmaya, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirine sınıksız sarılmaları bu bağlılığı artıracak, grup içi çekişmeler, kıskançlık, dışlama, çatışma az rastlanacak, grup birliği yükselecektir (İnce ve Gül, 2005:31).

Kontrol bağlılığı; bireyin örgütsel normlara bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların kendi öz kavramlarını, örgüt norm ve değerleri cinsinden yeniden formüle etmesiyle oluşmaktadır. Birey önceki normları açıkça reddeder ve örgütün norm ve değerlerine göre kendi hakkındaki fikirlerini yeniden belirler (Güney, 2011:285).

Kanter'in bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları olduğu görülmektedir. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı savunma gücü yüksektir. Kontrol bağlılığının olduğu örgütlerde ise üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bu üç farklı sonuca rağmen Kanter, bunların birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (İnce ve Gül, 2005:32).

### 1.3.2.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı, örgütsel talimatlara uyum çerçevesinde incelemiştir. Yazara göre, örgütlerin üyeler üzerindeki gücü ve yetkisi, üyelerin örgüte bağlılıklarını açıklamaktadır. Bu bağlamda bağlılık tipleri üçe ayrılmıştır (Seymen, 2008:166).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Olumlu bir eğilimdir. İşgören işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Bireyin sivil toplum örgütüne üye olmak ve o örgütün faaliyetlerinde yer almak istemesi örnek olarak verilebilir (Seymen, 2008:167).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışın sert bir şekilde kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkar. Örgüte karşı olumsuz bir eğilim söz konusudur (Güney, 2011:284). Üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:33).

Hesapçı Bağlılık, üye bağlılık düzeyini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilir. Birey verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık sergilemektedir (Perçin ve Özkul, 2009:29).

Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu örgüte katılımı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005:34).

### 1.3.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme, içselleştirme olarak üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22-23). Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan uyum boyutunda, bir takım ödüllere kavuşmak amaçtır. Bu amaç doğrultusunda bireyin sergilediği tutum ve davranışların temel gayesi ödülleri kazanma, cezaları bertaraf etmektir (İnce ve Gül, 2005:35). Özdeşleşme boyutunda diğer üyelerle yakın ilişkiler içine girme ve örgütte kalmayı istemeyi ifade etmektedir. Birey örgütün amaç, değer ve özelliklerini kabul ederse ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir. Bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etmesi ve bunları kendine uyarlamasıdır (İlsev, 1997:12). “Uyum, ödül–maliyet değerlendirilmesini öne çıkararak bireyi; araçsal algılara, özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir” (Balay, 2000:25).

### 1.3.2.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından çok uygun olduğunu ancak yeteri ilgi görmemesinin nedeni olarak modelin karmaşık olmasının belirtmişlerdir. Çünkü Etzioni'nin modelindeki ahlaki ve yabancılaştırıcı iki içerik, birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu açık değildir. Penley ve Gould bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak ele almıştır. (İnce ve Gül, 2005:36).

Penley ve Gould, Etzioni modelini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Varol, 2010:10). Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün başarı veya başarısızlığından kendini sorumlu görmektedir. Çıkarıcı bağlılık alış-verişe dayanmaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için araç olarak görülür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise bireyin örgütün iç çevresinde kontrolü bulunmadığı ya da alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılarıdır. Örgüte yabancılaştırıcı bağlılık hissiyle bağlı olan birey, örgütün sunduğu ödül ve cezaların performansına bağlı değil, rastgele verildiğini düşünür. Bireyde örgütte kapana kısıldığı hissi oluşur (İnce ve Gül, 2005:37).

### 1.3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyal psikologlar, Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık olarak davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu bağlılık kişinin geçmişteki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalması, devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmamasıyla ilgilidir. Davranışsal bağlılık, kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belirli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını devam ettirir ve davranışlarına bu şekilde bir bağlılık göstererek ona uygun, onu haklı gösterecek tutumlar geliştirir. Bu tutumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltir (İnce ve Gül, 2005:48-49).

### **1.3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker örgütsel bağlılığı, işgörenin sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği korkusuyla oluşan bir duygu olarak tanımlamaktadır. Becker'e göre, işgören örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanmakta, çalışmaya devam etmektedir (Varol, 2010:14).

Becker işgörenlerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis yaklaşımı ile açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler bazı bahislere girerek, tutarlı davranışlar ile bunlarla ilgisi bulunmayan çıkarlar arasında bir bağlantı kurarlar. Yan bahisler ise, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasıdır. İşgörenler örgüt içerisinde zaman, para, çaba vb. yatırımlar yaparlar ve bir bakıma örgütlerle bahse girerler. Bu yatırımlar sonucunda elde edecekleri kazanımları, örgütten ayrılmaları durumunda kaybederler. İşgören, bu kazanımlarına ulaşmak ve yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için, davranışlarının tutarlılığını sağlamak zorunda kalır. Bu tutarlılığı sağlamaya çalışırken de örgüte karşı bir davranışsal bağlılık geliştirir (Topaloğlu, 2010:61).

### **1.3.2.2.2. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık kişinin davranışlarına bağlanması olarak belirtilmiştir. Becker'in yaklaşımındaki gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Bu yaklaşım tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer davranış ve tutumlar uyumsuzsa kişi, stres ve gerilim yaşayacaktır. Tutum ve davranışlar arasındaki uyum, bağlılığı sağlayacaktır. Dolayısıyla kişinin davranışlarının bazı özellikleri bağlılığı etkileyecektir. Açık, kesin yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönülemeyen, başkaları önünde ve gönüllü davranışlar bağlılığı etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:53).

### **1.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı, diğer iki bağlılık türünden örgüt içindeki farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık yaratacağı fikriyle ayrılmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılık gösterecektir. Çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için ise örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın

kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Bu yaklaşım, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Yani bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:54-55).

### **1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Literatürde çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık duygusuna olumlu ve olumsuz etki eden birçok faktör yer almaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

#### **1.3.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve pozisyon faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İşgörenin yaşının ilerlemesi, aynı zamanda çalıştığı örgütteki terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb. yatırımlarında artması anlamına gelmektedir. Bu da diğer iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer taraftan örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç işgörenlerin, yaşlı işgörenlere kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Çöl ve Gül, 2005:295).

Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, kadınların erkeklere oranla küçük bir farkla daha fazla bağlılık eğilimi gösterdikleri görülmüştür. Literatürde yer alan birçok araştırma, kadın çalışanların erkeklere oranla iş durumlarında daha az değişiklik yapma eğiliminde olduğunu, değişkenlikten hoşlanmadığı ve çalışmaya kendi kurumlarıyla devam etmek istediklerini ortaya koymuştur (Okan, 2009:58).

Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007:489). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim

düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden daha fazla beklenti ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:67-68).

Bir araştırmaya göre evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise evliliğin, erkeklerin yaşamında düzenli bir yaşam yaratması olurken; kadınlar için ek iş yükü yaratmasıdır. Bu durum, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır (Cengiz, 2002:53).

Örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır (Çetinel, 2008:67-68).

Çalışanların örgüt içinde üst kademeye terfi etmeleri örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan bireylerin örgütten elde ettiklerinin de buna bağlı olarak yükseleceği, böylece örgütsel bağlılık düzeylerinin de güçleneceği ileri sürülmektedir. Hiyerarşik seviye değiştikçe, örgütü destekleme tavır ve politikası da değişir. Amirler astlara nazaran, örgütten yana olmaya ve desteklemeye daha yatkındırlar (Şen, 2008:54).

### **1.3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Genel olarak bireyin işiyle ilgili sorumlulukları ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Üst düzey pozisyonlar, daha fazla sorumluluk taşıdığı için daha fazla bağımlılık oluşturma olasılığı vardır. Benzer şekilde, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve karar alma yetkisine sahip çalışanların işini nasıl yapacağı konusunda çok az serbestisi olan çalışanlara oranla daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirtilmektedir (Çetinel, 2008:69).

Ücret, çalışanın kuruma bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur denilebilir. Yaptığı işin karşılığını almadığı düşüncesi çalışanın kuruma karşı duyduğu bağlılık algısını azaltacaktır. Ayrıca kurumlar, kurum etkinliğini sağlayabilmek ve çalışanlarını motive edebilmek için çeşitli ödüller kullanmaktadır. Bunlar, takdir, terfi, kariyer fırsatları, kurum içinde yeni görevler verme, kararlara katılım gibi ödüllerdir (Yenihan, 2010:57-58).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Yönetici çalışana ne yapması gerektiğini açıkça ve doğru şekilde anlatmalı ve ona yol göstermelidir. Çünkü çalışanlardan ne beklenildiğini bilmediklerinde örgütsel bağlılıkları daha az olmaktadır (Şen, 2008:58).

Rol çatışması bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi durumudur (Sabuncuoğlu, 2008:35). İşgören hangisi yapacağına karar veremezse rol çatışmasına girer. Çatışmanın işgörende içsel çatışmayı ve iş ortamındaki gerilimi artırdığı, bunun yanı sıra işgörende iş tatminini ve örgüte olan güvenleri azalır (Şimşek vd., 1998: 318). Rol belirsizliği ise örgütün belirli kademesinde görev alan işgörenin, yapması gereken görevlere ilişkin bilgisinin yeterli olmaması durumu olarak ifade edilmektedir (Kutaniş, 2002:242).

Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında örgütselleşir ve liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:20). Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayan örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşmasını veya kuvvetlenmesini destekleyicidir (İnce ve Gül, 2005:76).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen olmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir. Birincisi dağıtıcı adalet, çalışanların örneğin ücretle ilgili olarak, aldığı ücretin ne kadar adil algılandığını gösterir. İkincisi; yöntemsel adalet ücret toplamlarının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır. Dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adaletin adil algılanması örgütsel bağlılık ve astların amirleri adil değerlendirmesi gibi iki örgütsel çıktı sağlamaktadır. Yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve çalışan amir arasındaki güveni gösterdiği için örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir (Yılmaz, 2007:35).

### 1.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörlerden en önemlisi alternatif iş imkânlarıdır. İşgören, çalıştığı organizasyonda sahip olduğu koşullardan daha iyi bir alternatif ile karşılaşıncaya kadar organizasyona olan bağlılığını sürdürmektedir (Aykaç, 2010:110). Bununla birlikte çalışanların iş arama davranışları da bağlılıkla ilişkilidir. İş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertekin, 1993:89).

Profesyonellik söz konusu olduğunda ise çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgüte bağlılıkları artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir (Yılmaz, 2007:37). Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık sağlanabilir (Wallace, 1995:82).

### 1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir faktördür. Bu nedenle organizasyonlarda örgütsel bağlılığın ne düzeyde sağlandığı büyük önem arz etmektedir. Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ve olumsuz olabilir. Randall, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve organizasyona yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir. Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırabilir ve bu durum da, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Balay, 2000:85). Düşük bağlılığın olumsuz sonuçları ise; genellikle yüksek düzeyde işgücü devri, devamsızlık, ise geç kalma, örgütte kalma

isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, yetersiz çaba şeklinde sıralanabilmektedir (Aykaç, 2010:118).

İlimli örgütsel bağlılık, birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İşgörenler, birey olarak kimliklerini korumak için sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmaktadırlar. Örgütün temel değerlerine ve hedeflerine önem vermektedir ve bu durum örgüt açısından olumlu kabul edilmektedir. Olumsuz sonucu ise, üst düzey yöneticilerin bu tür çalışanlara karşı ilgisi ve önemi yüksek düzeyde bağlılık gösterenlere göre yeterince olumlu olmamasıdır. Bu durum bireylerin motivasyonlarının ve bağlılık düzeyinin artmasına engel olmakta, ayrıca örgüte kısmen bağlılık duyan bireylerin kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında kalması, karar alma süreçlerinde aksaklıklara yol açmakta, bu durum ise işte bocalanmalara neden olmaktadır (Agun, 2011:52).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlar. İşgören bireyin sadakatine karşılık onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir. Bu işgörenlerin de işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksek olur. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmalarına sebep olur. Yüksek örgütsel bağlılık bazen de, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005:11-12).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, işgörenler ve örgüt açısından dikkat çeken bir konudur. Bu bölümde iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatmini ile ilgili teorik yaklaşımlar, iş tatminini etkileyen faktörler ve son olarak iş tatmini sonuçlarına değinilmiştir

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Jones vd., 2007:668).

Bireyin işi ve işinde geçirdiği zaman hayatında önemli bir yer kapsamaktadır. Bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği bireyin kendisi, örgütü ve toplumu için önemli sonuçlar doğurmaktadır (Demir, 2007:98). Genel beklenti iş tatmini artan bireyin performans ve verimliliğinin de artacağı yönünde olmaktadır. Çalışanların performans ve verimliliğinin artması işletmeyi de doğrudan etkileyeceğinden işletmelerin, çalışanlarının iş tatminini artırması gerekliliği üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur (Erdil vd., 2004:17).Eğer birey bürokratik yapıdan, ast-üst ilişkilerinden, çalışma koşullarından, grup ilişkilerinden, maddi ve manevi atmosferden memnun ise, iş doyumunu sağlaması kolaylaşacaktır (Genç, 1994:90).

İş tatmini birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni çalışanın işinden tatmin olmasını etkileyen birçok unsurun bulunmasıdır. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak nitelendirilebilir. (Akıncı, 2001:3). İş tatmini konusunda yapılan tanımlardan bir kaç aşağıda aktarılmaktadır.

Schemerhorn ve diğerlerine göre iş doyumunu, işgörenin fiziksel ve sosyal şartlarına, görevine olan duygusal bir tepkisi olup, beklentilerinin karşılanma derecesine işaret etmektedir (Schemerhorn, 1994:144).

Locke iş tatminini, bireyin yaptığı işi değerlendirmesi ve bunun sonucunda oluşan olumlu duygular olarak tanımlamıştır (Türk, 2007:69).

İş tatmini bireyin iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamıdır. Kişilerin iş tatmini seviyeleri aşırı tatmin ile aşırı tatminsizlik arasında değişebilir (George ve Jones, 2008:75).

Gilmer, kişinin işe karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimlerinin, işe karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olduğunu belirterek bu kavramı açıklamıştır (Gilmer, 1971:297).

Spector'a göre iş tatmini kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygulardır (Spector, 1997:2).

M. Blum ve L. Naylor'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar; ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenler olarak özetlenebilir (Blum ve Naylor, 1968:364).

Bir başka tanıma göre de; çalışanın iş tecrübesi ya da çalışan ile çalıştığı örgüt arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu davranışlar veya memnuniyet duygusu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000:254).

Bu tanımlara göre iş tatmininin, kişinin deneyim ve tutumlarından beslendiği görülmektedir. Birey işe karşı olumlu tutum sergiliyorsa iş tatmini sağlanmış, olumsuz tutumlar içerisine giriyorsa iş tatminsizliği söz konusu olmuştur.

İş tatminini çalışma yaşamında önemli kılan iki neden bulunmaktadır. Birincisi iş tatmininin çalışan üzerindeki etkileridir. Yapılan işe karşı hissedilen duygular çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından önem taşımaktadır. İkinci neden ise örgüt açısından değerlendirilebilir. Örgütsel açıdan iş tatmininin performans, verimlilik gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir (Özcan, 2011:109). Çünkü iş tatminsizliğinin direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır.

İş tatmini karmaşık ve çok yönlü bir kavram olmakla birlikte çoğunlukla motivasyon ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bu ilişkinin kaynağı açık değildir. Tatmin ve motivasyon farklı kavramlardır. İş tatmini daha çok bir tutumdur, içsel bir durum olarak ifade edilmektedir (Mullins, 1999:277). Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir (Koçel, 1999:465). Bir örgüt için motivasyon, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1997:173).

Bireyin işinden ve iş arkadaşlarından aldığı ücretten, ilerleme imkânlarından, çalışma koşullarından memnun olup olmaması doğrudan doğruya yaptığı işe etki etmektedir. Genelde söz konusu durumlardan memnun olan bir personel; yüksek düzeyde bir morale sahip olarak iş tatmini de artacak, dolayısıyla daha üretken olacaktır. Aksi söz konusu olduğunda ise moral düzeyi ve iş tatmini düşük personelin bir yandan yaptığı işin nicelik ve niteliği olumsuz yönde etkilenirken, diğer yandan iş arkadaşlarının huzur ve çalışma tempoları olumsuz olarak etkilenecektir (Budak, 2006:7-8). İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanın işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Başaran, 1998:208). Diğer taraftan iş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur (Kök, 2006:294).

## **2.2. İş Tatmini İle İlgili Teorik Yaklaşımlar**

Çalışanların motivasyonlarını ve bu bağlamda performanslarını da artırmak amacıyla öne sürülen birçok yönetimsel teorinin, aynı zamanda iş tatmini kavramını açıklamada yardımcı oldukları da görülmektedir. Bu başlık altında çeşitli yönetimsel teoriler ile iş tatmini kavramı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

### **2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan ilki bireyin her davranışının, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen en önemli faktördür. İkinci varsayım ise gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Birey belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin dercesine bağlıdır. Tatmin olan davranış bireyi belli davranış göstermeye yöneltme özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar ( Koçel, 2011:623).

Maslow, ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sraya uygun biçimde aŐađıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir st gereksinmeye geçilmediğini ileri srmstr (Sabuncuoğlu, 2001:139). Basamaksal yapı içinde yer alan ihtiyaçlar zinciri Şöyle sıralanabilir

- Fizyolojik ihtiyaçlar; İnsanın hayatını idame ettirebilmesi için yemek, su, uyku, dengeli ısı gibi ihtiyaçlar gereklidir (AŞan, 2001:227).
- Güvenlik ihtiyacı; can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunmadır (Koçel, 2011:624). Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karŐıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister (Őahal, 2005:55). Bu durumda güvenlik ihtiyaçları; sigorta ve emeklilik hakkı, iş güvencesi, sağlıklı iş koşulları, fiziksel güvenlik ihtiyaçları gibi sıralanabilir.
- Sosyal ihtiyaçlar, Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme-sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlardır (AŞan, 2001:227). Maslow'a göre, bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderdikten sonra ortaya yeni ihtiyaçlar çıkacaktır. Bu ihtiyaçlar bireyin, karşı cins, eŐi çocuğu tarafından sevilmesi, çevresindeki insanlarla sıcak ilişkiler kurması, bir gruba ait olması seklinde görülür (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001:139).
- Saygınlık ihtiyacı, Saygınlık ihtiyaçları; kendine güven, bağımsızlık, başarı, yetenek, bilgi gibi insanın kendisini değerlendirmesine yönelik ihtiyaçlarla; statü, tanınma, değer verilme, saygı görme gibi kişinin önüne ilişkin ihtiyaçlardır (Yüksel, 2000:137).
- Kendini tamamlama ihtiyacı, sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılıktır (Koçel, 2011:624). Bu ihtiyaçların doyurulmasıyla kişi potansiyel gücünü ve kapasitesini en fazlaya çıkararak yeteneklerini gerçekleŐtirmektedir (İrban, 2004:30).

Maslow'un geliŐtirmiŐ olduğu bu yaklaşımın gerçekliğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araŐtırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını dođerulamıŐ, bir kısmı ise dođerulamamıŐtır. Ancak eleŐtirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi basitliği, anlaşılırlığı ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen iş tatmini ve motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2011:625-626).

### 2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarından ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada çalışanlardan kendilerini en son ne zaman kötü hissettiklerine ilişkin ayrıntılı açıklama istenmiş ve bu veriler incelenmiştir. Araştırma konusu olanların kendilerini en iyi tatmin olmuş hislerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan, iş' in kendisini, başarı, sorumluluk gibi kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Herzberg bunları motive edici faktörler olarak adlandırmıştır. Çalışanların kendilerini en kötü hissettikleri ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken de işle ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları gibi kavramları kullanmışlardır. Bunlar da hijyen faktörleri olarak belirlenmiştir. (Koçel, 2011:626).

Bu teorinin en önemli bulgusu; doyuma ve doyumsuzluğa sebep olan faktörlerin birbirinden ayrı ve farklı faktörler olması; dolayısıyla ikisinin birbirinin tersi olmadığını belirtmesidir. Diğer bir deyişle kişi işinden doyum alarak ya da doyum almadan çalışabilmektedir (Aykaç, 2010:13).

Bu kuramın varsayımlarına göre, insanın işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici, motive edici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. (Eren, 2003:568). Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa çalışanda tatminsizlik doğar hijyen faktörlerde sağlanan artışlar çalışanı motive etmez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra çalışanı motive etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan artışlar çalışanı motive edebilmektedir (Luthans, 1992:159).

Herzberg'in güdüleme kuramına yöneltile eleştiriler de mevcuttur. Herzberg kuramına, genel olarak güdüleyici ve koruyucu etkenler konusunda, eleştiriler gelmiştir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilir. Örneğin; fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş doyumunu etkileyebildiği bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1990:325). Sonuç olarak işgörenleri daha etkin güdeleyebilmek için, içsel (güdüleyici) etkenler harekete geçirilmeli ancak dışsal (koruyucu) etkenler de devreden çıkarılmamalıdır (Samadov, 2006:40).

### 2.2.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Sabuncuoğlu, 1987:79).

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı; ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Kuvvetli olduğunda kişi, kişiler arası ilişki kurmaya önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma davranışları gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan kişi ise ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçerek, gerekli bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranış sergileyecektir (Koçel, 2011:627).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç içinden en çok başarma ihtiyacı birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmekte, bireyin faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duyduğunu bu korkunun da kişiyi başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacağını belirtmektedir. Bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Aktay, 2010:11).

### 2.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer yaptığı araştırmalarla Maslow' un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve Erg Teorisi'ni geliştirmiştir.

ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar (Aşan, 2001:228):

1. Varolma (Existence) ihtiyaçları: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar, yiyecek su, koruma ve fiziksel güvenlik gereksinimleri kapsar.
2. İlişki (Relatedness) ihtiyaçları: Kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır.
3. Gelişme (Growth) ihtiyaçları: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır.

İş doyumu açısından Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı arasında iki önemli fark vardır. Birincisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, doyum-ilerleme yaklaşımı üzerine oluşturulmuştur. Yani, birey; alt sıradaki bir ihtiyacı bir kez giderilince, daha yüksek ihtiyaca doğru ilerleyecektir. ERG teorisi ise,

sadece doyum-ilerleme yaklaşımı değil, hüsrana-geri dönme bileşenini de kapsar. Hüsrana-geriye dönüş, üst düzeydeki bir ihtiyacın doyurulmadığı veya hüsrana uğranıldığı ve bir alt düzeydeki ihtiyaca daha fazla istek duyulduğu veya daha fazla önem verildiği durumu tanımlar. Gelişme ihtiyaçlarında hüsrana, ilişki kurma ihtiyaçlarına daha fazla istek duyulmasına yol açar. İkinci önemli farklılık, birincisiyle çok yakın ilişkilidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından farklı olarak, ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın da etken olabileceğini gösterir. Bu teori, doyum-ilerleme ve hüsrana-geriye dönüş gibi ikili bileşeni nedeniyle organizasyondaki insan davranışına daha berrak bir anlayış sağlar (Samadov, 2006:42). Bu teoriye göre sadece tek bir ihtiyaç insanı bir anda motive eder görüşünün tersine birden fazla ihtiyacın aynı anda motive edebileceği ileri sürülmüştür.

### 2.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre bireyin belli bir iş için çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2011:632).

1. Valens: Kişinin ödülü arzulama derecesi
2. Bekleyiş: Ödüllendirilme olasılığı

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Buna göre herhangi bir sonucun bireyi ilk anda motive etme gücü, bireyin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır. Bu teoride insanların ulaşmayı hedefledikleri iki tane sonuç söz konusudur. Bunlara birincil ve ikincil sonuçlar denilmektedir. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olmaktadır. Örneğin, parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilmektedir. Yani birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile, bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapmaktadır (Varol, 2010:38-39). Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş çaba ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2011:633). Yani teori basit bir düşünce üzerine kurulmuştur. Eğer çalışan işinden x bekliyorsa, çalışana x'i

sağladıklarında tatmin olacaktır demektir. Bu teorideki en büyük problem çalışanların işlerinden ne beklediklerini tanımlamaktır (Fincham ve Rhodes, 1988:91).

Bekleyiş teorisi matematiksel olarak ifade edersek, Valens “-1” ile “+1” arasında değer almaktadır. Bireylerin herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de göstermektedir. Yüksek Valens kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olmaktadır. Bekleyişi ise yüzde cinsinden verecek olursak “0” ile “+1” arasında değişen değerlerle ifade edilmektedir. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyişi “0” olmaktadır. İnsanın hem bekleyişi hem de Valens’i yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşmaktadır (Varol, 2010:39).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici su hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2011:634).

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

### **2.2.6. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi**

Bu motivasyon modeli Vroom’un modelini esas almakta ancak bazı noktalarda modele eklemeler yapmaktadır. Vroom modelindeki kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiştten etkilenir kısmı aynıdır. Ancak Lawler ve Porter’a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi bundan yoksunsa ne kadar gayret sarf etse de istenilen performansı gösteremeyecektir. İkinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı roldür. Örgütler her bireyden belirli roller bekler, üstler de astlardan belirli roller beklemektedir. Her örgüt üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda inancı vardır. Burada algılanan rol, her örgüt üyesinin performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiğidir. Aksi takdirde rol çatışmaları ortaya çıkacaktır. Bu da performansı olumsuz etkileyecektir (Koçel, 2011:634-635).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2004:542)

### **2.2.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alışveriş süreci olarak nitelemektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak belirtilmektedir (İncir, 1990:13).

Kişi kendi sahip oldukları ile diğerlerinin sahip olduklarını karşılaştırır. Eğer kişi başkalarının kendisinden daha az veya daha fazla aldığını hissederse ortaya eşitsizlik hissi çıkmaktadır. Kişi, ödül, ücret gibi faktörlere benzer pozisyondaki çalışanlarla eşit şekilde sahip olacağına inanırsa iş tatmini, eşitsizlik durumunda ise iş tatminsizliği yaşayacaktır. İşgörenlerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olmaktadır (Koçel, 2011:636-637).

### **2.2.8. Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından ortaya konulan bu teoriye göre, kişinin belirlemiş olduğu hedefler, motivasyon düzeyini de belirlemektedir. Ulaşılması zor görünen ve yüksek hedefler belirleyen kişi, ulaşılması kolay olan hedefler belirleyen kişiye oranla daha yüksek bir performans ortaya koyacaktır (Koçel, 2011:638).

Bu kuram her kişinin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte kişi her zaman amaçlı hareket etmez ve amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri belirli koşullar hakkında her kişinin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz (Eren, 2004:527).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar**

Her işgörenin ihtiyacının birbirinden farklı ve sınırsız olduğu düşünüldüğünde ortalama bir işgörende iş doyumunu etkileyen faktörler tespit edilerek, organizasyonların bu faktörlere önemle yoğunlaşması gerekmektedir.

Spector'a göre, iş tatminini etkileyen değişkenleri iki temel kategoride incelemek mümkündür. Bunlardan ilki bireysel faktörlerdir. Burada kişilik özellikleri ve önceki deneyimler önemli rol oynamaktadır. İkinci kategori iş çevresiyle ilgili faktörlerdir. Bunlar; çalışanlara karşı gösterilen davranış, işle ilgili görevler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ödülleri kapsamaktadır (Spector, 1997:30).

Mullins'e göre ise iş tatmini, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel değişkenlerden etkilenmektedir. Bunlar (Mullins, 1999:277);

- Bireysel faktörler; kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ, yetenekler, yaş, medeni hal ve mesleki uyum
- Sosyal faktörler; çalışma arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması, normlar, etkileşim fırsatları, gayri resmi örgüt
- Kültürel faktörler; tutumlar, inanışlar ve değerler
- Örgütsel faktörler; resmi yapı, insan kaynakları politikaları, prosedürler, çalışanların ilişkileri, işin doğası, teknoloji, iş örgütü, denetim, liderlik tarzı, yönetim sistemleri ve iş koşulları
- Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, teknik ve devlet ile ilgili etkilerdir.

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler kişiye özgü olan farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin olayları algılama şekillerindeki farklılık beklentilerde de farklılıklar oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak her bireyin iş tatmini düzeyi de farklı olacaktır.

#### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinde farklı olmasına neden olmaktadır. İş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın işgörenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak aynı koşullarda kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha kolaylıkla iş tatmini sağladıkları, yani benzer koşullarda kadın işgörenlerin iş tatmininin, erkek işgörenlerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı söz konusudur (İncir, 1990:52).

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya

farklılık göstermektedir. Kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması nedeniyle, iş doyumlarının erkeklere göre daha az olduğunu savunan görüşler de mevcuttur (Samadov, 2006:16).

Sonuç olarak; kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek işgörenlere göre aldıkları ücret iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir(Samadov, 2006:16). Ayrıca kadınların işgücüne katılım oranının arttığı günümüzde, işe; kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için zorla giren kadınlar arasında iş doyumunu açısından fark olduğu düşünülmektedir. Kariyer yapma isteğiyle çalışma hayatına atılan kadınların beklentileri yüksek, iş tatminleri düşük olacaktır. Evine ekonomik katkı sağlamak için çalışan kadınların; aileye gelir sağlaması, doyum elde etmesine yetmektedir. Bu demektir ki; kadınların iş tatmin düzeyleri kendi içlerinde farklılık arz edebilmektedir (Aykaç, 2010:22-23).

### **2.3.1.2. Yaş ve Tecrübe**

Çalışanlar yaşlandıkça, genç çalışanlara nazaran işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun sebebi deneyim nedeni ile uyumun artması olabilir. Öte yandan genç çalışanların yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıkları büyüktür (Keith, 1988:100). Polonya’ da endüstride çalışan işgörenler arasında yapılan araştırmalar, genç işgörenlerin örgüt konusunda daha eleştirci olduklarını ve işleri hakkında daha olumsuz tutumlar sergilediklerini ortaya çıkarmıştır(Nesolowski, 1968:10-11). Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:57).

A. Kalleberg ve A. Lascocca yaptıkları çalışmada yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını, bunda gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını görmüşlerdir. Ayrıca yıllar ilerledikçe mesleki deneyimin arttığını ve daha çok maddi kaynaklara sahip olduğunu belirtmişlerdir (Kalleberg ve Lascocca, 1983:78-90).

Netice olarak, statü ve eğitim gibi değişkenler sabitken meslekte geçen süre ve yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Ancak aradan geçen seneler içerisinde çalışanın ihtiyaçlarının yerine getirilmemesi durumunda,

olumlu beklenti ve düşünceler yerini olumsuz beklenti ve düşüncelere bırakacağından, iş tatminsizliğinin artabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir (Samadov, 2006:18).

### **2.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi**

Eğitim uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine güvenini ve yeteneğini artırır. Çalışanların doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar (Samadov, 2006:18).

Eğitim düzeyi ile ilgili bulgulardan biri, işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse bireyin doyumunun da o kadar fazla olduğudur. Yüksek hiyerarşik düzeydeki işte çalışan kişi düşük düzeydeki konumda çalışana göre daha çok doyumludur. Kendi işlerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yüksek seviyede yer almalarıdır (Korman, 1992:157).

Bazı araştırmalar ise, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalara göre; yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumusuzdur. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olduklarından işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990:281).

Günümüzde birçok işletme personel alımında düşük nitelikli iş için, yüksek kapasiteli personel istihdam etmekte ya da düşük ücret karşılığında, yüksek kapasiteli bir işe düşük nitelikli personel almaktadır. Sonuç olarak her iki durumda iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır (Budak, 2006:55). Çünkü başarıya güdüsü tatmin edilememektedir. İş çalışana ya çok zor ya da çok basit gelmektedir.

Ayrıca eğitim, iş gücü devri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Eğitim seviyesinin yüksek olması iş değiştirme açısından geniş bir fırsat alanı sağladığından iş gücü devri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Terekli, 2010:69).

### **2.3.1.4. Kişilik**

Her bireyin duygu, düşünme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996:24). Farklı kişilik yapıları da iş tatmin düzeyinde etkilidir. Her insanda diğerlerinden farklı olarak birçok iç istek ve

ihtiyaç olabilir. Bu istek ve ihtiyaçlar farklı şiddetlerde ortaya çıktıkları gibi öncelikleri de farklı olabilir. Tatmin edilmeleri ve edilmemeleri oranında şiddet artıp veya azalabilir. Bir bireysel istek tatmini sağlarken başka bir ihtiyaç da tatminsizlik yaratabilir. Örneğin; İşinde iyi bir arkadaş grubuna sahip kimsenin örgüt tarafından terfi edilmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, ya da yeni mevkiinin gerektirdiği davranışlar arkadaşları tarafından farklı algılanabileceği için bireyin grup da ki gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada, birey örgütsel tatmin olmakla birlikte, iş arkadaşlıkları yönünden tatminsizlik yaşayabilir. Burada, bireyin örgüt deki iş arkadaşlarından kopması ile kaybedeceği tatmin, terfi etmesi ile kazanacağı tatminden düşük ise toplam tatmin artmış olacaktır (Eren, 2003:556).

Bir başka örnek olarak nevrotik kişilik özelliğine sahip olan bireyleri verebiliriz bu kişiler endişeli, karamsar tiplerdir. Genellikle olumsuz bir şeylerin olacağı endişesi taşırlar. Karşılaştıkları olaylara sert reaksiyonlar gösterebilirler; esnek yapılı değillerdir. Dolayısıyla böyle bir yapıda olan kişilerin yapmış oldukları işlerine bakış açılarının da olumlu olmayacağını söylemek mümkündür. İş hayatı yaşamın bir parçasıdır ve eğer kişide olaylara olumsuz yaklaşma eğilimi varsa, o kişinin işinden hissettiklerini de aynı şekilde değerlendirmesi söz konusudur (Telman ve Ünsal, 2004:59)

Kişilik özelliklerine göre içe dönük olanlar kendi davranışlarını daha iyi kontrol eder ve sosyal politik açıdan daha aktiftirler. Kendileri hakkında devamlı bilgi edinmeye çalışırlar. İçe dönük olanlar başkalarını ikna etmeye daha fazla çaba gösterirken, başkalarından daha az etkilenirler. Bu kimseler daha çok başarıya dönük olarak çalışırlar. Dışsal veya dışa-dönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler. Yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal kendilik kontrollü kişiler karşılaştırıldığında dışsal kendilik kontrollü kişilerin işlerinde daha az tatminkâr olan, yüksek oranda devamsızlık gösteren, ise daha fazla yabancılaşmış kişiler olduğu ortaya çıkar. Bu insanların daha az tatminkâr olmalarının nedeni örgütün çıktıklarıyla daha az ilgileniyor olmalarıdır (Özkalp ve Kirel, 2007:55)

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. Bu açıdan çalışanın iş tatmininde bireysel faktörler kadar örgütsel faktörler de önemlidir.

### 2.3.2.1. İşin kendisi

İşgörenin meşgul olduğu iş, kendi yetenekleri ve kişisel özellikleriyle ne kadar uyumlu ise, işgörenin performansı ve iş tatmini de o kadar artmaktadır. Tam tersi söz konusu olduğunda ise işgören başarısız olabilmekte ve bu durum da iş tatmininin düşük olmasına neden olabilmektedir. Diğer bir ifadeye göre, işin kendisi ya da genel görünümü, iş tatmininin önemli bir kaynağı olmaktadır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen, işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez tatminsizlik nedeni olmaktadır (Özgen ve Öztürk, 1998: 332).

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekle beraber her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1991:172).

Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır (Erdoğan, 1996:239).

Çalışanın işini beğenmesi dolayısıyla tatmin olması aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran,1991:203):

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
- Yenilikleri öğrenmeye gelişmeye olanaklı olması
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
- İşin sorun çözmeye dayanması

### 2.3.2.2. Ücret

Çalışanlar için ücret, yönetimin çalışanın organizasyona katkılarını nasıl gördüğünün bir yansımasıdır (Luthans,1992:121).

Örgütlerin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmektir. Çalışanlar ise yaşamını varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmek için çalışırlar (Sabuncuoglu, 2001:148).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, ücreti tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak göstermektedir. Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ücret oranı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir(Erdoğan, 1996:238).

Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. (Özkalp ve Kirel, 2007:76). Çünkü işgören aldığı ücreti kendisiyle benzer işleri yapan, eşit statüdeki işgörenlerle karşılaştırmakta ve bir adaletsizlik sezdiğinde işten doyumсуzluđ duymaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:39).

### **2.3.2.3. Çalışma Koşulları**

İşin şekline, çalışma saatlerine, personel sayısına, çalışma stiline ve mekân durumuna göre fiziksel koşullar gerek ihtiyaç gerekse yoğunluk yönünden farklılıklar göstermektedir. Yani bir işletmede ışık en önemli sorun olabilirken diğer bir işletmede yer darlığı en önemli sorun olabilmektedir(Aykaç, 2010:33).

Gürültülü ortamlarda sürekli bulunma sonucunda yüksek tansiyon, mide ülseri, duyma rahatsızlıkları gibi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışma ortamındaki aydınlatmanın yetersiz oluşu, gözle ilgili rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki ısı dengesizliği, işgörenler için sorun olabilmektedir. İşin tabiatı gereği hep sıcak ve hep soğuk ortamlarda çalışmak zorunda kalanlar için ısı ile tatminsizlik yoğun bir stres kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle çalışma koşullarının, çalışanların çalışma şevkini ve iş tatminini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:41).

### **2.3.2.4. İş Arkadaşları**

Günlük yaşantısının büyük kısmını bağlı olduğu örgütte geçiren insan için iş arkadaşlarıyla kurduğu iletişim önemlidir. Sosyalleşme için arkadaşlarla uyum gereklidir (Erdoğan, 1996:242). Birbirine yardım eden çalışanlar iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir (Bishop ve Scott, 1997:107). İş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı

işine bağlamakta ve doyum almasını sağlamaktadır. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı aksam yemeği, piknik, gezi vb. faaliyetlere ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:46).

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı da iş tatmininde önemli bir etkidir. Bireyin içinde bulunduğu grup, çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey, işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar, böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kırel, 2007:77).

### **2.3.2.5. Yönetim**

Örgütlerde ast-üst ilişkileri diğer bir deyimle emir komuta faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevle oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani harekete geçirir. Ast-üst ilişkileri çerçevesinde sosyal psikologlar yalnızca emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri işleri görececek olan astlara benimsetmenin çok daha önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Önemli olan; emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır (Eren, 2004: 487). İşgörenin, aşırı baskı altında çalışması ve yapmakta olduğu işin her aşamasına müdahale edilmesi, sürekli emir altında bulunan işgörenin işinden memnuniyetsizliğine yol açar. Merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde işgörenlerin pek verimli çalışmadıkları ve işlerinden tatminsizlik duydukları ve buldukları örgütü terk etmek istedikleri de bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 1987:91).

İşgörenlerin iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır; birincisi, karar verme sürecine işgörenlerin katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan işgörenler, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, işgörenin iş tatminini etkileyecektir. Örgütlerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında örgüt

içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet etmektedir. Kararlara katılan işgören, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini yükselecektir. İkincisi ise örgütlerin işgören merkezli olmalarıdır. Yani, işgörenlere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirilmelidir. Yönetimin işgören ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır(Erdil vd., 2004:19).

#### **2.4. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Bu ayırım konusunda en kayda değer çalışma Herzberg tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha önce de değindiğimiz bu çalışma neticesinde Herzberg güdüleme faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olarak üzere iki gruba ayırmıştır (Budak, 2006:65):

İşte doyum (tatmin) sağlayan faktörler;

- İşi başarma
- Tanınma
- Çalışma
- Sorumluluk
- İlerleme

İşte doyumsuzluk (tatminsizlik) yaratan faktörler;

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Akıncı, 2002:5). Bu bölümde iş doyumunu ve doyumsuzluğunun ne gibi sonuçlar doğurduğu literatürde üzerinde sıklıkla vurgulanan şekilde ele alınacaktır.

### 2.4.1. İş Tatmininin Sonuçları

Yüksek seviyede iş tatminin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkiler şu şekilde ifade edilebilir:

#### 2.4.1.1. Performans

Birey, örgütte kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için zaman ve çaba harcamak zorundadır. Bu çabanın sonucu bireyin iş performansıdır. Bu performans; kabul edilebilir, kabul edilemez, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir. Performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine bağlıdır. Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi, amaçlarına ulaşma derecesidir. Bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Barutçugil, 2006:190).

İş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanında ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer unsurların da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla performans gösterecektir (Gül vd., 2008:4). Porter-Lawler modeline göre iş tatmini ile performans arasındaki ilişki karşılıklıdır. Performans ödüllere ve tatmine neden olurken, ödül beklentisi de gelecek performansa neden olacaktır (Dessler, 1980:205).

Bir çalışanın performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır. Amaçlara erişmek çalışanlar için anlamlı ve tutarlı ise bu yönde çaba harcanır. Bunlar kendisine güveni yüksek olan çalışanlardır (Asna, 1971:84). Kendine güvenin artması için ise birey öncelikle kendi yeteneklerini göz önüne almalıdır. Birey kendi performansı hakkında bir ön bilgi oluşturmalıdır. Çalışan önce iş ile ilgili kendi profilini ortaya koymalı ve sonra istek ve arzularını sıralamalıdır. Özellikle iş tatmininin sağlanmasında bireyin kendi performansı hakkında bilgi sahibi olması önemli bir süreç olarak ele alınmalıdır (Thorne ve Pellant, 2007:91).

Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin her zaman mevcut olduğu da söylenemez. Yüksek performanslı çalışanların her zaman yüksek iş doyumuna ya da düşük performanslı çalışanların düşük iş doyumuna sahip olduklarını söylemek

mümkün değildir. Bunun nedeni, belki de performansı değerlendiren kriterlerin çoğu zaman kişinin kendi dışındaki faktörler tarafından belirleniyor olmasıdır. Örneğin, parça başı ücret uygulanan bir kurumda kişi işini çok sevmese de ücretini yüksek tutmak için elinden geldiğince çok çalışacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

#### **2.4.1.2. Motivasyon**

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:120). Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005:329).

Yüksek nitelikli çalışanları güdülemekte maddi kazanım her zaman yeterli olmamaktadır. Bu bireyler parasal kaygıların etkisinde iş yaptıkları ortamda kendilerini iyi hissetmek isterler, iyi hissetmelerini sağlayan faktörler ise insan ilişkileri, karşılıklı güven ve adaletle değerlendirilip kabul edildiklerini bilmektir. Ayrıca, yeni bir şeyler öğrenme ve kendi potansiyelinin olumlu bir duygu yarattığını görebilme fırsatı da bu faktörler arasında sayılabilir. Verimliliğin öneminin yüksek olduğu işletmelerde motivasyon verimliliği arttıran tek faktör değil, ancak bu konuda mutlak etkili bir faktördür denilebilir. Bu nedenle uzun vadeli organizasyon gelişme planlarında motivasyon temel araç olmak durumundadır (Saklan, 2010:48).

Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Sevimli ve İşcan, 2005:59):

- Birey, çalışmaya daha istekli olur.
- Birey, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterir.
- Morali iyi olan bir birey görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- Çalışma arzusu yüksek olur.
- Birey, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyar ve iyi bir disiplin kurular.
- Birey yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar.. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

### 2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bireyin işinden duyduğu memnuniyetsizlik iş doyumsuzluğu olarak açıklanabilir. Örgütsel yapılarda, iş tatmininin düşük olması, örgütte şartların bozulduğunun belirtisidir. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün tepkisini azaltır ve hatta yok eder. İş tatminsizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, iş bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. (Akıncı, 2002:119)

#### 2.4.2.1. Psikolojik Tatminsizlik ve Stres

Yapılan araştırmalarda, işinden zevk almayan, tatminsizlik duyan bireylerde yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, iştah kaybı, sindirim güçlüğü, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi çeşitli fiziksel sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bir araştırmada da, iş tatminsizliği ile sinirsel ve duygusal bozukluklar, iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörler arasında yüksek derecede ilişki tespit edilmiştir (Erdoğan, 1996:255)

Psikolojik tatminsizlik sonucu birey, işinde tatminsizlik yaşarken olumsuz duyguları içinde biriktirerek süreç içerisinde saldırgan davranışlar sergileyebilir. Saldırgan davranışlar, bireylerin iş arkadaşlarına veya içinde çalıştıkları örgüte zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Baron, saldırgan davranışların üç seviyede görüldüğünü belirtmiştir. Birinci seviyede, örgüt içinde dedikodu, söylenti veya işbirliğine yanaşmamak gibi işbirliğini bozmaya yönelik çabalar bulunmaktadır. İkinci seviyede müşterilerle, iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle şiddetli sözlü çatışmalar yer almaktadır. Üçüncü seviyede ise fiziksel saldırı türü davranışlar söz konusudur (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005:96-97). Bununla beraber istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerinden yoksun kalan işgören geriye dönüş davranışı da sergileyebilir. Bu davranış, bir engelleme ya da çatışma karşısında insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir. Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş tatminsizliği yaşayan birey, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kırgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterebilirler (Eroğlu, 2007:72).

İş stresi ise, insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan çalışanın tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:231). Kötü çalışma koşulları, vardiyalı ya da uzun çalışma saatleri, tehlikeli ve riskli işler, iş yükü fazlalığı veya azlığı, rol belirsizliği ve rol çatışması, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluklar, organizasyon yapısı, terfi çabası ve işini kaybetme korkusu işgörenlerde stres yaratmaktadır (Aykaç, 2010:48).

Her işte çalışanların stres içinde bulunduğu şartlar ve durumlar olabilmektedir. Her işin gerektirdiği risk ve sorumluluk işi stresli hale getirmektedir. İş stresli hale getiren faktörler hem çalışandan hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler; ücret düzeyi, kontrol alanı, çalışanların eğitim düzeyi, iş yükü, işin monoton veya çok yönlü olması, fiziksel yorgunluğa sebep olmasıdır (Tutar, 2000:242). Doyumsuzluk neticesinde oluşan aşırı stres, kişilik bozuklukları, engellenme ve saldırganlık, psikolojik doyumsuzluk ve psikosomatik rahatsızlıkları ortaya çıkarabilir. Örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin stres ve stresi doğuran sebepler üzerinde bilgi sahibi olması ve stresi yönetmeyi bilmesi büyük önem taşımaktadır. Hart ve Wickens'a göre çalışanların iş yükünün artması onlarda dikkat azalmasına, tepki süresinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirmemeye, strese, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilecektir. Aşırı iş yükü kadar çalışanlarda strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda bulunan, zeka ya da yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan veya belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sisteminin de işle ilgili bir diğer stres kaynağı olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığının ve süresinin, çalışanların ruhsal ve fiziki dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir (Terekli, 2010:83).

#### **2.4.2.2. Yabancılaşma**

Yabancılaşma işgörenin organizasyondan psikolojik olarak uzaklaşması, kendini geri çekmesidir. Organizasyonlarda yabancılaşmanın temel nedenleri, yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri) bilgi akışı, grup özellikleri, iletişim biçimi, üretim biçimi, iş bölümü, inanç ve tutumlar ile çalışma koşullarıdır (Şimşek, 2001:289).

Yeteneklerini kullanma imkanı olmayan ve anlamlı bir iş yapmadıklarını düşünen işgörenler iş tatmini duyamazlar. Bireyin maruz kaldığı bu durum işten soğuma, yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma gibi çeşitli davranışlarla sonuçlanmaktadır (Çetinkanat, 2000:5-6).

#### **2.4.2.3. Devamsızlık**

Devamsızlık, işgörenin çalışma saatleri içinde işinde olmamasıdır. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar. İşgücü devri gibi çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni işlerin doğasının farklı olmasıdır. Örneğin fabrikada çalışan bir işçi ile araştırmacı ya da gazeteci birinin işyerinde bulunma süreleri birbirleri ile kıyaslanamaz. İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması gerekir. Özellikle işgörenler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapmaları iş doyumsuzluğunun varlığını düşündürebilir (Telman ve Ünsal, 2004:71-73). İş tatmini ile devamsızlık arasında yüksek bir ilişki söz konusudur. Örgüt içerisinde fazla devamsızlık yapan işgörenlerin işten elde ettikleri doyum düşüktür (Davis, 1988:99).

Günlük çalışma süresinin uzun olması, personeli yormakta, yıpratmakta ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaratmaktadır. Bu durumda, personel basit mazeretlerle devamsızlık davranışında bulunabilmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun büyüklüğü ve ilişkileri de iş tatminini ve işe devamı etkilemektedir. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirini tanımalarını ve kendilerini kabul ettirmelerini kolaylaştırdığından büyük gruplara oranla devamsızlık yapma eğilimleri düşüktür (Budak, 2006:71).

İş tatmini düşük olan işgörenlerde genellikle sağlık sorunlarında artış görülmektedir. Bu kişiler rahatsızlıklarını mazeret göstererek sürekli izin almaları ve işe geç gelmeleri sıklıkla gözlenen bir durumdur. Bunu önlemek için çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmak gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2007:54).

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda bu ilişki kesin olarak saptanamamıştır. Ancak iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmektedir (Robbins, 1991:87).

#### 2.4.2.4 İşgören Devri

İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki olumsuz ilişki iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiden daha güçlü bir niteliktedir (Erdoğan, 1996:252). Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş doyumsuzluğudur. Pearson tarafından yapılan bir çalışma iş tatminsizliğinin işgücü devrine yol açtığını göstermiştir. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:66). Devamsızlık ve iş gücü devrine neden olan beklentiler; ücret ve teşvikler konusunda tatmin edilememiş beklentiler, terfi için çok az fırsatın olması, çalışma arkadaşlarıyla kötü ilişkiler, sorumluluğun ve özerkliğin olmayışı, sürekli tekrarlanan işler gibi çalışma ortamına ilişkin çeşitli faktörleri içermektedir (Kalimo vd., 1987:32). İşten ayrılma kararında içinde bulunulan pazar koşulları, alternatif iş imkanları, görev süresinin uzunluğu da göz ardı edilmemelidir (Robbins, 1991:88).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konuları ile ilgili teorik bilgiler, ikinci bölümde, iş tatmini ile ilgili teorik içerik sunulmuş, üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırmasının yöntemine ilişkin bilgi sunulacaktır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonlarda güven, bağlılık ve iş tatmininin sağlanması anlamlı bir yere sahiptir. Çalışanların kendilerini işleriyle bütünleştirdiği ve olumsuz her durumda örgütünü benimseyen kişilerin çalışması her örgüt tarafından arzu edilmektedir. Bunu sağlamanın yollarından biri de örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin sağlanmasıyla gerçekleşmektedir.

Her işin kendine göre bir çalışma biçimi, sorumlulukları, çalışma şartları olduğuna göre her sektörde tatmin ve tatminsizlik yaratan, kuruma bağlılığı ve güveni etkileyen unsurlarda farklılaşma olabilir. Sağlık sektörü günümüzün en önemli sektörlerinden biridir. Nüfus artışı, kentleşme, sanayileşme, sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi gibi sebeplerle, kişilerin bilinç seviyesi yükseldikçe sağlık kuruluşlarının bu rolünün daha da artması kaçınılmazdır. Hastanelerin kaliteli hizmet sunabilmesinin en temel ögesi ise insan faktörüdür. Hastane personeli hastayı ne kadar memnun edebilirse o derecede başarılı olunmuş olur. Hastaneler ne kadar insangücü ve teknoloji yoğun kurumlar olsa da, aynı zamanda personel çeşitliliğinin çok olduğu kurumlardır. Çok çeşitli meslek gruplarının ekip yaklaşımı içinde hasta bakım hizmeti vermesi, birtakım faktörlerinin o hastanede var olmasını gerektirmektedir. Çalışanların yaptıkları işten tatminkar bir kazanç elde etmeleri, kendilerine değer vermeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları, çalıştıkları kuruma güvenmeleri ve bağlılık duygusu içinde hareket etmeleri bu faktörleri içinde sayılabilir. Bundan hareketle iş performansını arttırmak, insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak ve bir ekip anlayışını kuruma yerleştirmek amacıyla personelin iş tatmini, kurumsal bağlılık ve kurumsal güven gibi yönetim ve organizasyonun temel konularına önem verilmesi gerekmektedir. Hastane personelinin iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık seviyeleri incelenerek, bunların

personel verimliliği, etkililiği hastane performansı üzerindeki etkileri kapsamlı araştırmalarla analiz edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı da devlet hastanesi çalışanlarının kurumsal güven, kurumsal bağlılık ve iş tatmini düzeylerini belirlemek ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma bulgularıyla sağlık hizmeti yönetiminin çalışanların kuruma karşı duydukları güven ve bağlılıklarının çalışan iş tatminiyle ne derece yakın ilişkili olduğunu ortaya koymak, sorunların bilincine varmasını sağlamak, sağlık çalışanları arasındaki iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık seviyesini yükseltmek, nitelikli personel istihdamı ve bu personelin sürdürülebilirliğini sağlayacak programların planlanmasını sağlaması beklenmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Problemi

Günümüzde organizasyonlar için insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. İnsan kaynaklarından tam verimlilikle yararlanabilme onların kuruma duydukları güven ve bağlılıktan etkilenmekte ve bu olgularda yaşanabilecek olumsuzluklar çalışanların iş tatmininde de olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının kurumlarına duydukları güven, bağlılık ve iş tatminleri incelenmekte ve bu kavramlar arası ilişki sorgulanmaktadır.

Çalışma ortamında insan kaynağından en iyi derecede yararlanılması hiç kuşkusuz çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olacaktır. Örgütsel bağlılık kurum hedefleri ve bu hedeflerin değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Örgütsel güven ise çalışanların kurumun hedeflerine ve liderlerine olan inancıyla ilişkilidir. Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu organizasyonda kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesini gösterir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanın o kurumdan gönüllü olarak ayrılma şansı da o kadar düşük olmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür olumlu davranış göstermektedir; bunlardan ilki “uyuma” davranışı, diğeri ise “bağlanma” davranışıdır. Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyuma davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, “bağlanma davranışı”dır (Yılmaz, 2010:239-240). Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenlerde örgütlerini sahiplenme duygusu daha yüksek gerçekleşeceğinden bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı

bilinmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisine bakıldığında bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırmanın ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği, iş tatmininin ise daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Gül ve diğerleri, 2008:5).

Bireyin organizasyona, üstüne, yönetimine ve iş arkadaşlarına güven duyması onun işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. Güven duygusu ile birlikte çalışan, işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulara yani iş tatminine daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:203). Karar organı konumundaki kişiye güven duyma bireyde karar vermeye bizzat katılıyormuşçasına bir tatmine neden olmakta ve karşılıklı güven çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Pillai, 1999:904-905).

Bazı araştırmacılar örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu belirtmiş, diğerleri ise iş tatmininin bir bağlılık göstergesi olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın hepsinin çalışan davranışlarının ve etkili örgütsel bağlılığın parçaları olduğu düşünülmektedir. Ancak iş tatminliği aynı örgüt içinde iş değişikliği ile arttırılabileceğinden ve şartlara özgü olmasından dolayı örgütsel bağlılık ve güven, sonradan meydana gelen şirketten ayrılma davranışının daha iyi göstergesi olabilir. Bazı araştırmacılar ise iş tatmininin örgütsel bağlılığı oluşturan birçok parçadan birisi olduğuna inanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırmanın kapsamını Malatya Devlet Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

Malatya Devlet Hastanesinin 1937 yılında Atatürk'ün Doğu Anadolu ziyareti sırasında temeli atılmış, 1939 yılında 50 yatak kapasitesi ile hizmete başlamıştır. Zaman içerisinde ek binalarla yatak kapasitesi arttırılmış, 2009 yılında ise Beydağı Devlet Hastanesi ile birleşmiştir.

Araştırma için Sağlık il Müdürlüğü ile görüşülmüş ve gerekli izinler alınmıştır. İzinler alındıktan sonra gerekli desteğin sağlanması açısından hastane yöneticisi ile sorular paylaşılmış ve geri dönüş alınmasında destekleri istenmiştir.

Anketlerde yer alan bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla bir açıklama kısmı anketin başına eklenerek akademik amaçlı bir çalışma olduğu katılımcılara belirtilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sadece Malatya Devlet Hastanesi ile sınırlıdır. Yapılan çalışmada araştırma grubunu sağlık çalışanları (Ebe, Hemşire ve Sağlık memurları) oluşturmaktadır. Toplam 1205 sağlık çalışanına anket formu uygulanmış, bunlardan sağlıklı bir şekilde doldurulan ve istatistiksel değerlendirmeler için yeterli bir sayı olan 325 adeti değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylece cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evrenini 1205 malatya devlet hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrenden istatistiksel açıdan anlamlı 325 kişi örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. İş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık başlığı altında değişken setleri oluşturulmuştur. Değişken setlerinin oluşturulurken İş tatmini konusunda Dr. Paul Spector'un (1985) çalışmasından; Kurumsal güven konusunda Cummings ve Bromiley (1996) çalışmasından, Kurumsal bağlılık konusunda ise Allen ve Mayer'in (1990) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu üç ölçek kullanılırken Tanner'ın (2007) çalışmasından yararlanılmıştır.

Likert beşli ölçeklendirme anket yöntemi kullanılarak çalışanların değişken setlerine katılım dereceleri ölçülmüştür. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim ve görevi) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların iş tatmini

düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, üçüncü bölümde kurumsal güvenlerini ölçmek için kullanılan ölçek, dördüncü bölümde ise kurumsal bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek yer almaktadır.

Araştırmada katılımcılara kurumlarına ve yaptıkları işe karşı olan düşünceleri sorularak, kurumsal güven, kurumsal bağlılık ve iş tatmin düzeyleri analiz edilmiştir. İfadelere katılım puanlarının karşılaştırılmasıyla örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili olan algı düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların yanıtlarını tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde vermeleri istenmiştir. Değerlendirmeler tamamen katılmıyorum seçeneğine 1, tamamen katılıyorum seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarının veri girişinde ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde SPSS 17 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde genel istatistik işlemleri olan aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları, çalışanların anketlere verdikleri cevapların genel dağılımını yansıtmak amacıyla kullanılmış ve çok sayıdaki değişken sayısını azaltmak ve değişkenler seti içindeki karşılıklı ilişkileri belirleyebilmek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizinin ana amacı, veri setini küçülterek daha kolay açıklanabilir hale getirmektir. SPSS’te faktörlerin ortaya çıkarılmasında Principal Components tekniği, faktörlerin rotasyonunda da Varimax (varyansların maksimumu) metodu kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi ise regresyon analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen değerler basit regresyon modeliyle analizine tutulmuş ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına imkan verir.

Araştırma ile ilgili belirtilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: İş tatmini ve kurumsal güven arasında ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: İş tatmini ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: İş tatmini ve sürekli bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: İş tatmini ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Kurumsal güven ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Kurumsal güven ve sürekli bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: Kurumsal güven ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULARIN DEĞERLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde yapılan alan araştırmasının sonuçları sunulmaktadır. Bu alan araştırmasının temel amacı Malatya Devlet Hastanesi çalışanlarının iş tatmini, kurumsal güven, kurumsal bağlılık tutumlarını somut verilerle ortaya koyup, bu davranış tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

#### 4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği

Öğütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatminini ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıyla test edilmiştir. Tüm ölçeklerin toplu güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) değeri 0,687 çıkmıştır. Bulunan Cronbach alpha değeri 1'e yakın ve kabul edilebilir düzeydedir.

#### 4.2. Örneklemine Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları

Bu bölümde ankete cevap veren toplam 325 çalışana yönelik genel bilgi ve anketteki değişkenlere verdikleri cevapları gösterir dağılım tabloları sunulmaktadır. Tablolarda çalışanların ölçeklerdeki seçenekleri cevaplama frekansları ve cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yansıtılmaktadır.

##### 4.2.1. Demografik Bulgular

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 1. kısımdaki sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Süre Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde(%)
Bir yıldan az	25	7,7
1-2 yıl arası	42	12,9
3-5 yıl arası	73	22,5
6-10 yıl arası	65	20,0
10 yıldan fazla	120	36,9
Toplam	325	100,0

Araştırma örnekleminde bulunan hastane çalışanlarının çalıştıkları hastanede geçirdikleri süre Bir yıldan az-10 yıldan fazla arasında değişmektedir. Çalışanların çalışma süreleri beş grupta toplanmıştır. Çalışanların %7,7'si bir yıldan az, %12,9'u 1-2 yıl arası, %22,5'i 3-5 yıl arası, %20'si 6-10 yıl arası, %36,9'u 10 yıldan fazla çalıştıkları hastanede süre geçirmişlerdir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
21 altı	4	1,2
21-34	109	33,5
35-44	154	47,4
45-54	52	16,0
55 ve üstü	6	1,8
Toplam	325	100,0

Araştırma örnekleminde bulunan hastane çalışanlarının yaş aralığı 21 altı- 55 ve üstü aralığında değişmektedir. Yaş aralığı beş farklı grupta toplanmıştır. En yüksek yaş grubuna ait çalışan %47,4 ile 35-44, %33,5 ile 21-34, %16 ile 45-54 yaş aralığıdır. Diğer yaş gruplarında ise %1,2 ile %1,8 arasında daha düşük oranlı bir dağılım gözlenmektedir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Kadın	279	85,8
Erkek	46	14,2
Toplam	325	100,0

Çalışmaya 279 kadın ve 46 erkek çalışan katılmıştır. Kadın çalışanlar örneklemin %85,8'ini, erkek çalışanlar %14,2'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Orta öğretim	7	2,2
Lise	70	21,5
Önlisans	155	47,7
Lisans	82	25,2
Yüksek lisans ve üstü	11	3,4
Toplam	325	100,0

Anket formuna cevap veren çalışanlar beş farklı eğitim grubuna göre dağılmaktadır. Çalışmaya katılanların %2,2'si orta öğretim, %21,5'i lise, %47,7'si önlisans, %25,2'si lisans, %3,4'ü yüksek lisans ve üstü olarak dağılmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun önlisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Hemşire	278	85,5
Sağlık memuru	47	14,5
Toplam	325	100,0

Çalışmaya 278 hemşire, 47 sağlık memuru katılmıştır. Hemşireler örneklemin %85,5'ini, sağlık memurları %14,5'ini oluşturmaktadır.

## 4.2.2. İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılığa İlişkin Dağılımlar

**Tablo 6.** İş Tatminine İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum	117 (36,0)	124 (38,2)	30 (9,2)	25 (7,7)	29 (8,9)	2,15	1,243
İşimde yükselme şansı çok azdır.	58 (17,8)	63 (19,4)	37 (11,4)	109 (33,5)	58 (17,8)	3,14	1,394
Amirim işini yerine getirmede oldukça ehlidir	30 (9,2)	50 (15,4)	104 (32,0)	119 (36,6)	22 (6,8)	3,16	1,066
Elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim.	40 (12,3)	34 (10,5)	40 (12,3)	125 (38,5)	86 (26,5)	3,56	1,315
İyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım	63 (19,4)	129 (39,7)	38 (11,7)	65 (20,0)	30 (9,2)	2,60	1,260
Sahip olduğumuz kural ve prosedürler iyi iş çıkarmamızı güçleştirmektedir	32 (9,8)	58 (17,8)	47 (14,5)	138 (42,5)	50 (15,4)	3,36	1,124
Birlikte çalıştığım insanları sevmekteyim	21 (6,5)	26 (8,0)	31 (9,5)	153 (47,1)	94 (28,9)	3,84	1,124
Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	98 (30,2)	139 (42,8)	33 (10,2)	38 (11,7)	17 (5,2)	2,19	1,144
Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	25 (7,7)	105 (32,3)	81 (24,9)	87 (26,8)	27 (8,3)	2,96	1,110
Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.	29 (8,9)	29 (8,9)	14 (4,3)	96 (29,5)	157 (48,3)	3,99	1,301
İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	118 (36,3)	113 (34,8)	28 (8,6)	31 (9,5)	35 (10,8)	2,24	1,323
Amirim bana karşı adil değildir	59 (18,2)	98 (30,2)	79 (24,3)	54 (16,6)	35 (10,8)	2,72	1,245
Elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir.	52 (16,0)	116 (35,7)	69 (21,2)	73 (22,5)	15 (4,6)	2,64	1,132

Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım.	50 (15,4)	77 (23,7)	51 (15,7)	93 (28,6)	54 (16,6)	3,07	1,343
İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur	18 (5,5)	62 (19,1)	121 (37,2)	100 (30,8)	24 (7,4)	3,15	0,997
Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sıkı çalışmak zorunda hissediyorum.	51 (15,7)	123 (37,8)	40 (12,3)	68 (20,9)	43 (13,2)	2,78	1,305
İşte yaptığım şeyleri yapmaktan memnuniyet duyuyorum	17 (5,2)	30 (9,2)	45 (13,8)	166 (51,1)	67 (20,6)	3,73	1,055
Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	42 (12,9)	101 (31,1)	76 (23,4)	76 (23,4)	30 (9,2)	2,85	1,188
Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum.	37 (11,4)	46 (14,2)	50 (15,4)	97 (29,8)	95 (29,2)	3,51	1,344
İnsanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler.	63 (19,4)	106 (32,)	74 (22,8)	48 (14,8)	34 (10,5)	2,64	1,243
Amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	37 (11,4)	100 (30,8)	75 (23,1)	79 (24,3)	34 (10,5)	2,92	1,193
Edindiğimiz yarar paketi eşitlikçidir.	55 (16,9)	119 (36,6)	75 (23,1)	52 (16,0)	24 (7,4)	2,60	1,160
Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	41 (12,6)	48 (14,8)	21 (6,5)	122 (37,5)	93 (28,6)	3,55	1,370
İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var.	18 (5,5)	30 (9,2)	26 (8,0)	149 (45,8)	102 (31,4)	3,88	1,119
İş arkadaşlarımdan zevk alırım.	12 (3,7)	20 (6,2)	61 (18,8)	148 (45,5)	84 (25,8)	3,84	1,001
Ben genellikle kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	34 (10,5)	70 (21,5)	57 (17,5)	107 (32,9)	57 (17,5)	3,26	1,267
İşimi yapmaktan gurur duyarım.	13 (4,0)	16 (4,9)	29 (8,9)	133 (40,9)	134 (41,2)	4,10	1,025
Ücret artışı şansımдан tatmin duyarım.	79 (24,3)	107 (32,9)	30 (9,2)	64 (19,7)	45 (13,8)	2,66	1,393
Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	37 (11,4)	55 (16,9)	27 (8,3)	93 (28,6)	113 (34,8)	3,58	1,402
Amirimi severim	22 (6,8)	36 (11,1)	87 (26,8)	132 (40,6)	48 (14,8)	3,46	1,084

Çok fazla evrak işim var	19 (5,8)	61 (18,8)	44 (13,5)	93 (28,6)	108 (33,2)	3,65	1,275
Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum	39 (12,0)	68 (20,9)	30 (9,2)	97 (29,8)	91 (28,0)	3,41	1,395
Sahip olduğum terfi şanslarından tatmin duymaktayım.	88 (27,1)	109 (33,5)	52 (16,0)	56 (17,2)	20 (6,2)	2,42	1,226
İşyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır	68 (20,9)	112 (34,5)	52 (16,0)	63 (19,4)	30 (9,2)	2,62	1,266
İşim eğlencelidir.	32 (9,8)	87 (26,8)	76 (23,4)	102 (31,4)	28 (8,6)	3,02	1,150
İş atamaları tam olarak açıklanmamıştır.	33 (10,2)	66 (20,3)	79 (24,3)	112 (34,5)	35 (10,8)	3,15	1,168

(Tablo 6'daki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1:Tamamen Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K5:Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde)

Örneklemin iş tatminine ilişkin gözlemleri Tablo 6'da sunulmaktadır. Hücrelerdeki rakamlar belirtilen değişkene katılan kişilerin dağılımını parantez içindeki rakamlar ise değişkene katılım yüzdesini yansıtmaktadır. Sağdaki sütunlarda ise seçeneklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma yansıtılmaktadır. Simgelerle gösterilen katılım derecelerinin açıklaması her tablonun altında sunulmuştur.

En düşük ortalama birinci değişken olan 'Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum' ile 2,15 , en yüksek ortalama ise 'İşimi yapmaktan gurur duyarım' ile 4,10 çıkmıştır. Yine değerlere katılımdaki homojenliği yansıtan standart sapma rakamları da "İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur" değişkeni dışında yaklaşık benzer homojenliği göstermiştir.

**Tablo 7.** Kurumsal Güvene İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenler Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Müzakerede yönetimin doğruyu söylediğini düşünürüm.	36 (11,1)	101 (31,1)	110 (33,8)	51 (15,7)	27 (8,3)	2,79	1,097
Yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm	37 (11,4)	91 (28,0)	105 (32,3)	65 (20,0)	27 (8,3)	2,86	1,119
Yönetim bana göre güvenilirdir.	36 (11,1)	84 (25,8)	110 (33,8)	64 (19,7)	31 (9,5)	2,91	1,129
Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm.	37 (11,4)	75 (23,1)	80 (24,6)	97 (29,8)	36 (11,1)	3,06	1,195
Yönetimin yardım elini uzatmaya çalıştığını hissederim	40 (12,3)	84 (25,8)	96 (29,5)	83 (25,5)	22 (6,8)	2,89	1,126
Yönetimin bizim sorunlarımızdan yararlandığını düşünürüm.	34 (10,5)	106 (32,6)	116 (35,7)	51 (15,7)	18 (5,5)	2,73	1,027
Yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissederim.	37 (11,4)	96 (29,5)	97 (29,8)	69 (21,2)	26 (8,0)	2,85	1,124
Yönetimin sözünü tutacağını hissederim.	33 (10,2)	81 (24,9)	109 (33,5)	81 (24,9)	21 (6,5)	2,93	1,078
Yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm.	25 (7,7)	66 (20,3)	122 (37,5)	92 (28,3)	20 (6,2)	3,05	1,020
Yönetimin sorumluluklarından kaçtığını düşünürüm	34 (10,5)	91 (28,0)	79 (24,3)	94 (28,9)	27 (8,3)	2,97	1,150
Yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığına inanırım.	35 (10,8)	86 (26,5)	101 (31,1)	77 (23,7)	26 (8,0)	2,92	1,118
Yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissederim.	28 (8,6)	83 (25,5)	100 (30,8)	86 (20,6)	28 (8,6)	3,01	1,101

(Tablo 7'deki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1:Tamamen Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K5:Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde)

Örneklemin Kurumsal Güvene ilişkin gözlemleri Tablo 7’de sunulmaktadır. Ortalamalar 2,73 değerinin üzerinde değerler sunmakta, en yüksek değerler 3,06 ile ‘Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm’, 3,05 ile ‘Yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm’, 3,01 ile ‘Yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissederim’ değişkenleridir. Standart sapma değerleri de benzer homojenliği yansıtmaktadır

**Tablo 8.** Duygusal Bağlılığa İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirecek olmaktan mutluluk duymaktayım.	35 (10,8)	82 (25,2)	83 (25,5)	100 (30,8)	25 (7,7)	2,99	1,141
Kurumumu iş dışı insanlarla tartışmaktan memnuniyet duyarım.	59 (18,2)	164 (50,5)	44 (13,5)	50 (15,4)	8 (2,5)	2,34	1,022
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarımış gibi algılarım.	23 (7,1)	66 (20,3)	56 (17,2)	147 (45,2)	33 (10,2)	3,31	1,119
Bu kuruma olduğu gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim.	16 (4,9)	52 (16,0)	90 (27,7)	137 (42,2)	30 (9,2)	3,35	1,015
Kurumda kendimi ‘ailenin parçası’ gibi görmüyorum.	34 (10,5)	102 (31,4)	74 (22,8)	96 (29,5)	19 (5,8)	2,89	1,119

Kuruma kendimi “duygusal bağlı” olarak görmüyorum.	29 (8,9)	84 (25,8)	91 (28,0)	99 (30,5)	22 (6,8)	3,00	1,093
Bu kurumun benim için kişisel anlamı yüksektir.	17 (5,2)	77 (23,7)	88 (27,1)	104 (32,0)	39 (12,0)	3,22	1,096
Kurumuma yüksek aidiyet duygusu hissetmiyorum.	24 (7,4)	89 (27,4)	115 (35,4)	77 (23,7)	20 (6,2)	2,94	1,026

(Tablo 8’deki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1:Tamamen Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K5:Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde)

Duygusal bağlılığa ilişkin gözlemler Tablo 8’de sunulmaktadır. Seçenekler K4 (Katılıyorum) değerinde yoğunlaşmaktadır. Ortalamalar 2,34 ile 3,35 arasında değişmektedir. Standart sapma değerler homojenlik göstermektedir.

**Tablo 9.** Sürekli Bağlılığa İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Başka bir iş bulmadan işimden ayrılırsam olabilecekler konusunda endişe duymuyorum.	61 (18,8)	119 (36,6)	44 (13,5)	72 (22,2)	29 (8,9)	2,66	1,258
İstesem dahi, şu anda işimden ayrılmak bana çok zor gelir	19 (5,8)	54 (16,6)	22 (6,8)	155 (47,7)	75 (23,1)	3,66	1,172
Kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesintiyeye uğratacaktır.	21 (6,5)	42 (12,9)	31 (9,5)	156 (48,0)	75 (23,1)	3,68	1,153
Kurumumu şimdi terk etmem bana çok fazla maliyete yol açmaz.	76 (23,4)	166 (51,1)	33 (10,2)	39 (12,0)	11 (3,4)	2,21	1,039
Şu anda, kurumda kalmak benim için tutku kadar aynı zamanda da bir gerekliliktir	26 (8,0)	59 (18,2)	47 (14,5)	143 (44,0)	50 (15,4)	3,41	1,182
Bu kurumu terk etme noktasında değerlemeye alabileceğim çok az seçeneğim mevcut.	17 (5,2)	53 (16,3)	81 (24,9)	142 (43,7)	32 (9,8)	3,37	1,036

Bu kurumu terk etmenin altında yatan ciddi sorunlardan biri uygun alternatiflerin yetersizliğidir.	14 (4,3)	64 (19,7)	87 (26,8)	123 (37,8)	37 (11,4)	3,32	1,050
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin altında yatan temel neden, ayrılmanın kişisel fedakarlık gerektireceği ve burada elde ettiğim toplam faydanın başka bir kurumda karşılanamayacağıdır	17 (5,2)	64 (19,7)	118 (36,3)	94 (28,9)	32 (9,8)	3,18	1,029

(Tablo 9'daki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1:Tamamen Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K5:Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde)

Sürekli bağlılığa ilişkin gözlemler Tablo 9'da sunulmaktadır. En düşük ortalama değeri 2,21 ile “Kurumumu şimdi terk etmem bana çok fazla maliyete yol açmaz” değişkeninde gözlenmektedir. En yüksek ortalama ise 3,68 ile “Kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesintiyeye uğratacaktır” değişkenindedir.

**Tablo 10.** Normatif Bağlılığa İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Bu günlerde insanların kurumdan kuruma çok sık hareket ettiğini düşünmekteyim.	29 (8,9)	82 (25,2)	59 (18,2)	122 (37,5)	33 (10,2)	3,15	1,172
İnsanın çalıştığı kuruma sürekli sadık kalması gerekliliğine inanmıyorum	27 (8,3)	95 (29,2)	51 (15,7)	116 (35,7)	36 (11,1)	3,12	1,189
Kurumdan kuruma geçiş yapma bana etik dışı gelmemektedir.	14 (4,3)	75 (23,1)	62 (19,1)	145 (44,6)	29 (8,9)	3,31	1,056
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve kalmak için ahlaki yönden yükümlü hissetmemdir.	21 (6,5)	102 (31,4)	74 (22,8)	90 (27,7)	38 (11,7)	3,07	1,147
Daha iyi bir iş teklifi almamın çalıştığım kurumdan ayrılmak için doğru bir neden olduğunu düşünmüyorum.	33 (10,2)	105 (32,3)	61 (18,8)	98 (30,2)	28 (8,6)	2,95	1,173
Kuruma bağlı kalmanın önemli bir değer olduğunu düşünürdüm.	5 (1,5)	53 (16,3)	79 (24,3)	157 (48,3)	31 (9,5)	3,48	0,928
İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda geçirdiği günler daha güzeldi.	8 (2,5)	49 (15,1)	86 (26,5)	139 (42,8)	43 (13,2)	3,49	0,983
Yönetim yanlısı olmanın artık mantıklı olmadığını düşünüyorum.	22 (6,8)	50 (15,4)	96 (29,5)	107 (32,9)	50 (15,4)	3,35	1,119

(Tablo 10'daki kısaltmaların karşılığı şu şekildedir: K1:Tamamen Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K5:Tamamen Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde)

Örneklemin normatif bağlılığa ilişkin gözlemleri Tablo 10'da sergilenmektedir. En yüksek ortalama değer 3,49 ile “İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda

geçirdiği günler daha güzeldi” seçeneğindedir. En düşük ortalama 2,95 ile “Daha iyi bir iş teklifi almamın çalıştığım kurumdan ayrılmak için doğru bir neden olduğunu düşünmüyorum” değişkeninde gözlenmektedir. Standart sapma değerleri 0,928 ile “Kuruma bağlı kalmanın önemli bir değer olduğunu düşünürdüm” ve 0,983 ile “İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda geçirdiği günler daha güzeldi” değişkenlerinde farklılık göstermiştir.

### 4.3. Faktör Analizi Sonuçlarını Yansıtan Tablolar Ve Açıklamaları

**Tablo 11.** İş Tatmini Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan varyans (%)	Eigen Değeri
<b>Faktör 1</b>		%21,565	7,763
İyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım.	0,724		
Elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir	0,651		
Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	0,622		
İnsanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler	0,623		
İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	0,611		
<b>Faktör 2</b>		%8,379	3,016
Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	0,701		
Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum	0,579		
Ben genellikle kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm	0,522		
<b>Faktör 3</b>		%5,327	1,918
Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sıkı çalışmak zorunda hissediyorum	0,717		
Amirim bana karşı adil değildir.	0,681		
İşyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır.	0,553		
Elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim	0,522		
<b>Faktör 4</b>		%4,536	1,633
İşimde yükselme şansı çok azdır.	0,772		
Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	0,527		
Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.	0,515		
Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım	0,505		
<b>Faktör 5</b>		%4,275	1,539

Ücret artış şansımdan tatmin duyarım	0,707		
İşim eğlencelidir.	0,590		
<b>Faktör 6</b>		%3,856	1,388
Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	0,577		
Amirimi severim.	0,575		
Amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	0,568		
<b>Faktör 7</b>		%3,521	1,267
İş arkadaşlarımdan zevk alırım.	0,763		
İşimi yapmaktan gurur duyarım.	0,669		
<b>Faktör 8</b>		%3,300	1,188
Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	0,686		
<b>Faktör 9</b>		%3,111	1,120
İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur.	0,685		
<b>Faktör 10</b>		%2,890	1,040
Çok fazla evrak işim var.	0,718		
N:325			
KMO Ölçütü:0,842			
Barlett Testi:3769,255			
Toplam Açıklanan Varyans:		%60,760	
Anlamlılık Düzeyi: 0,000			

#### 4.3.1 İş Tatmini Faktör Çözümlemesi

İş tatminini ölçümlemeye yönelik faktör çözümlemesi Tablo 11’de sergilenmektedir. Faktör analizi toplam 325 örnekleme uygulanmış olup, KMO ölçütü 0,842, Barlett test sonucu 3769,255 çıkmıştır. Eigen değeri birin altındaki faktörler değerlendirmeye alınmamıştır. Analiz sonucunda iş tatminine ilişkin temel on faktör oluşumu gözlenmektedir.

**Faktör 1:** Birinci faktör toplam varyansın %21,565’ini açıklamakta ve eigen değeri de 7,763’e karşılık gelmektedir. Bu faktör iş tatminine ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Faktör 1 bireylerin iş yerinde gereken takdiri gördüklerini, kurum içinde iletişimin iyi olduğunu, bireylerin terfi konusunda eşit şansa sahip olduklarını, kurumun sağladığı faydaların diğer kurumlarınkı kadar iyi olduğunu ve kurum içinde ilerlemenin diğer kurumlarınkı kadar hızlı olduğunu kapsamaktadır. (Tatmin1)

**Faktör 2:** İkinci faktör toplam varyansın %8,379'unu açıklamakta ve eigen değeri de 3,016'ya karşılık gelmektedir. Bu faktör çalışanlar için çok az ödül olduğu, çalışanların kurumda neler olup bittiğini bilmediğini düşündüklerini ve çabalarının ödüllendirilmesi gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmediklerini kapsamaktadır. (Tatmin2)

**Faktör 3:** Üçüncü faktörün açıkladığı varyans %5,327 ve Eigen değeri 1,918'dir. Faktörün ilişkili olduğu değişkenler faktör ağırlıklarına göre şöyle sıralanmaktadır; “birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi dahasıki çalışmak zorunda hissediyorum”, “amirim bana karşı adil değildir”, “işyerinde çok fazla atışma ve kavga vardır” ve “elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim”. (Tatmin3)

**Faktör 4:** Faktörün varyansı %4,536 ve Eigen değeri 1,633'tür. Faktörün ilişkili olduğu değişkenler şöyledir; “işimde yükselme şansı çok azdır”, “almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur”, “maaş zammı çok az ve uzun aralıktır” ve “yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım”. (Tatmin4)

**Faktör 5:** Faktörün varyansı %4,275 ve Eigen değeri 1,539'dur. Bu faktör çalışanların ücret artışından tatmin duyduklarını ve işlerinin eğlenceli olduğunu kapsamaktadır. (Tatmin5)

**Faktör 6:** Altıncı faktörün varyansı %3,856, Eigen değeri 1,388'dir. Faktörün ilişkili olduğu değişkenler şöyledir; “Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor”, “amirimi severim” ve “amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir”. (Tatmin6)

**Faktör 7:** Faktörün varyansı %3,521, Eigen değeri 1,267'dir. Bu faktör çalışanların iş arkadaşlarından zevk aldıklarını ve işini yapmaktan gurur duyduklarını kapsamaktadır. (Tatmin7)

**Faktör 8:** Faktörün varyansı %3,300, Eigen değeri 1,188'dir. Faktörün ilişkide bulunduğu değişken şöyledir; “bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm”.(Tatmin8)

**Faktör 9:** Dokuzuncu faktörün varyansı %3,111, Eigen değeri 1,120'dir. Faktörün ilişkide bulunduğu değişken şöyledir; “iyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur”. (Tatmin9)

**Faktör 10:** Faktörün varyansı %2,890 ve Eigen değeri 1,040'tır. Faktör 10 bireylerin çok fazla evrak işi olduğunu kapsamaktadır.(Tatmin10)

**Tablo 12.** Kurumsal Güven Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans (%)	Eigen Değeri
<b>Faktör 1</b>		%47,046	5,645
Yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm	0,789		
Müzakerede yönetimin doğru söylediğini düşünürüm	0,776		
Yönetim bana göre güvenilirdir	0,775		
Yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissedirim	0,715		
Yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığına inanırım	0,700		
Yönetimin sözünü tutacağını hissedirim	0,643		
Yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm	0,617		
<b>Faktör 2</b>		%12,309	1,477
Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm	0,782		
Yönetimin bizim sorunlarımızdan yararlandığını düşünürüm	0,766		
Yönetimin sorumluluklarından kaçtığını düşünürüm	0,700		
Yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissedirim	0,687		
N:325			
KMO Ölçütü: 0,892			
Barlett Testi: 1912,072			
Toplam Açıklanan Varyans		%59,355	
Anlamlılık Düzeyi: 0,00			

#### 4.3.2 Kurumsal Güvenin Faktör Çözümlemesi

Örgütün kuruma ve yöneticilerine duyduğu güveni yansıtan faktör analizi Tablo 12’de sergilenmektedir. Analiz sonucu KMO ölçütü 0,892, Barlett testi 1912,072 ve anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Belirlenen iki faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %59,355’tir.

**Faktör 1:** Faktörün açıkladığı varyans %47,046 ve Eigen değeri 5,645’tir. Toplam varyansın büyük kısmı bu faktörce açıklanmaktadır. Faktörün ilişkili olduğu değişkenler faktör ağırlıklarına göre şöyle sıralanmaktadır; ‘‘yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm’’,

“müzakerede yönetimin doğru söylediğini düşünürüm”, “yönetim bana göre güvenilirdir”, “yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissederim”, “yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığına inanırım”, “yönetimin sözünü tutacağını hissederim” ve “yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm” (Güven1)

**Faktör 2:** Faktörün açıkladığı varyans %12,309, Eigen değeri 1,477'dir. Faktörün ilişkili olduğu değişkenler faktör ağırlıklarına göre şöyle sıralanmaktadır; “yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm”, “yönetimin bizim sorunlarımızdan yararlandığını düşünürüm”, “yönetimin sorumluluklarından kaçtığını düşünürüm”, “yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissederim” (Güven2)

**Tablo 13.** Kurumsal Bağlılık Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans (%)	Eigen Değeri
<b>Faktör 1</b>		%17,829	4,279
Kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesintiye uğratacaktır.	0,852		
İstesem dahi şu an işimden ayrılmak bana çok zor gelir	0,807		
Şu anda kurumda kalmak benim için tutku olduğu kadar bir gerekliliktir.	0,743		
<b>Faktör 2</b>		%9,929	2,383
Kuruma kendimi 'duygusal bağlı' olarak görmüyorum	0,837		
Kurumda kendimi 'ailenin parçası' gibi görmüyorum	0,731		
Kurumuma yüksek aidiyet duygusu hissetmiyorum	0,674		
<b>Faktör 3</b>		%7,531	1,807
Daha iyi bir iş teklifi almamın çalıştığım kurumdan ayrılmak için doğru bir neden olduğunu düşünmüyorum	0,727		
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, bağlılığın önemli olduğuna	0,702		

inanmam ve kalmak için ahlaki yönden yükümlü hissetmemdir.			
İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda geçirdiği günler daha güzeldi	0,652		
Kuruma bağlı kalmanın önemli bir değer olduğunu düşünürdüm	0,608		
<b>Faktör 4</b>		%6,561	1,575
Bu kurumu terk etmenin altında yatan ciddi sorunlardan biri uygun alternatiflerin yetersizliğidir	0,664		
İnsanların çalıştığı kuruma sadık kalması gerekliliğine inanmıyorum	0,544		
Bu kurumu terk etme noktasında değerlemeye alabileceğim çok az seçeneğim mevcut	0,510		
<b>Faktör 5</b>		%5,620	1,349
Kurumumu şimdi terk etmem bana çok azla maliyete yol açmaz	0,654		
<b>Faktör 6</b>		%4,526	1,086
Kurumumu iş dışı insanlarla tartışmaktan memnuniyet duyarım	0,761		
<b>Faktör 7</b>		%4,188	1,005
Bu kuruma olduğu gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim	0,729		
Kurumdan kuruma geçiş yapma ban etik dışı gelmemektedir.	0,613		
N:325			
KMO Ölçütü: 0,743			
Barlett Testi: 1778,925			
Toplam Açıklanan Varyans		%56,183	
Nlamlılık Düzeyi: 0,000			

#### 4.3.3 Kurumsal Bağlılık Faktör Çözümlemesi

Örgütün kuruma bağlılığını yansıtan faktör analizi Tablo 13’de sergilenmektedir. Analiz sonucu KMO ölçütü 0,743, Barlett testi 1778,925 ve anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Belirlenen iki faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %56,183’tür.

**Faktör 1:** Birinci faktörün açıkladığı varyans %17,829, eigen değeri ise 4,279'dur. Faktörle ilgili değişkenler şunlardır; “kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesintiye uğratacaktır”, “istesem dahi şu an işimden ayrılmak bana çok zor gelir”, “şu anda kurumda kalmak benim için tutku olduğu kadar bir gerekliliktir”. (Bağlılık1)

**Faktör 2:** İkinci faktörün varyansı %9,929, Eigen değeri 2,383'dür. Faktörle ilgili değişkenler; “kuruma kendimi duygusal bağlı olarak görmüyorum”, “kurumda kendimi ailenin parçası gibi görmüyorum” ve “kurumuma yüksek aidiyet duygusu hissetmiyorum”. (Bağlılık2)

**Faktör 3:** üçüncü faktörün açıkladığı varyans %7,531, Eigen değeri 1,807'dir. Faktörle ilgili değişkenler; “daha iyi bir iş teklifi almamın çalıştığım kurumdan ayrılmak için doğru bir neden olduğunu düşünmüyorum”, “bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve kalmak için ahlaki yönden yükümlü hissetmemdir”, “insanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda geçirdiği günler daha güzeldi” ve “kuruma bağlı kalmanın önemli bir değer olduğunu düşünürdüm”. (Bağlılık3)

**Faktör 4:** Dördüncü faktörün açıkladığı varyans %6,561, Eigen değeri 1,575'dir. Faktörle ilişkili değişkenler ; “bu kurumu terk etmenin altında yatan ciddi sorunlardan biri uygun alternatiflerin yetersizliğidir”, “insanların çalıştığı kuruma sadık kalması gerekliliğine inanmıyorum” ve “bu kurumu terk etme noktasında değerlemeye alabileceğim çok az seçeneğim mevcut”.( Bağlılık4)

**Faktör 5:** Faktörün açıkladığı varyans %5,620, Eigen değeri 1,349'dur. Faktörle ilişkili değişken “kurumumu şimdi terk etmem bana çok fazla maliyete yol açmaz”. (Bağlılık5)

**Faktör 6:** Faktörün açıkladığı varyans %4,526, Eigen değeri 1,086'dır. Faktörle ilişkili değişken “kurumumu iş dışı insanlarla tartışmaktan memnuniyet duyarım”. (Bağlılık6).

**Faktör 7:** Yedinci faktörün açıkladığı varyans %4,188 ve Eigen değeri 1,005'dir. Faktörle ilişkili değişkenler; “bu kuruma olduğu gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim” ve “kurumdan kuruma geçiş yapmak bana etik dışı gelmemektedir”. (Bağlılık7)

#### 4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik basit, doğrusal regresyon alan analizleri kullanılacaktır. Hipotezlerin test edilmesinde elde ettiğimiz faktör skorları regresyon analizi için kaydedilmiş, regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken olarak faktör skorları kullanılmıştır.

##### 4.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır. Anlamlılık düzeyi 0,05 ve altındaki değerler anlamlı kabul edilmiştir.

1- Tatmin1 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Güven1 (beta değeri 0,457), Bağlılık3 (beta değeri 0,295), Bağlılık5 (beta değeri 0,246), Güven2 (beta değeri -0,238), Bağlılık2 (beta değeri -0,197).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 1 bağımlı değişkeni Güven1, Bağlılık3 ve Bağlılık5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven2 ve Bağlılık2 değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz. Tablo 14)

**Tablo 14.** Tatmin1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven1	Tatmin1	0,457	0,049	0,457	9,228	0,457	0,209	0,206	0,000
Bağlılık3	Tatmin1	0,295	0,053	0,295	5,548	0,295	0,087	0,084	0,000
Bağlılık5	Tatmin1	0,246	0,054	0,246	4,556	0,246	0,060	0,057	0,000
Güven2	Tatmin1	-0,238	0,054	-0,238	-4,402	0,238	0,057	0,054	0,000
Bağlılık2	Tatmin1	-0,197	0,055	-0,197	-3,615	0,197	0,039	0,036	0,000

\*Bağımlı değişken: (Tatmin1)

2- Tatmin2 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Güven1 (beta değeri -0,303), Güven2 (beta değeri 0,222), Bağlılık3 (beta değeri -0,219), Bağlılık2 (beta değeri 0,215), Bağlılık5 (beta değeri -0,190).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 2 bağımlı değişkeni Güven2 ve Bağlılık2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3 ve Bağlılık5 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 15)

**Tablo 15.** Tatmin2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven1	Tatmin2	-0,303	0,053	-0,303	-5,709	0,303	0,092	0,089	0,000
Güven2	Tatmin2	0,222	0,054	0,222	4,093	0,222	0,049	0,046	0,000
Bağlılık3	Tatmin2	-0,219	0,054	-0,219	-4,024	0,219	0,048	0,045	0,000
Bağlılık2	Tatmin2	0,215	0,054	0,215	3,961	0,215	0,046	0,043	0,000
Bağlılık5	Tatmin2	-0,190	0,055	-0,190	-3,480	0,190	0,036	0,033	0,001

\*Bağımlı değişken: (Tatmin2)

3- Tatmin3 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Bağlılık2 (beta değeri 0,302), Bağlılık1 (beta değeri -0,190), Güven2 (beta değeri 0,164), Bağlılık6 (beta değeri 0,128), Güven1 (beta değeri -0,109).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 3 bağımlı değişkeni Bağlılık2, Güven2 ve Bağlılık6 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık1 ve Güven1 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 16)

**Tablo 16.** Tatmin3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık2	Tatmin3	0,302	0,053	0,302	5,687	0,302	0,091	0,088	0,000
Bağlılık1	Tatmin3	-0,190	0,055	-0,190	-3,484	0,190	0,036	0,033	0,001
Güven2	Tatmin3	0,164	0,055	0,164	2,980	0,164	0,27	0,024	0,003
Bağlılık6	Tatmin3	0,128	0,055	0,128	2,319	0,128	0,016	0,013	0,021
Güven1	Tatmin3	-0,109	0,055	-0,109	-1,975	0,109	0,012	0,009	0,049

\* Bağımlı değişken: (Tatmin3)

4- Tatmin4 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Bağlılık2 (beta değeri 0,276), Bağlılık6 (beta değer 0,274), Güven2 (beta değeri 0,208).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 4 bağımlı değişkeni Bağlılık2, Bağlılık6, Güven2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 17)

**Tablo 17.** Tatmin4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık2	Tatmin4	0,276	0,053	0,276	5,154	0,276	0,076	0,073	0,000
Bağlılık6	Tatmin4	0,274	0,054	0,274	5,121	0,274	0,075	0,072	0,000
Güven2	Tatmin4	0,208	0,054	0,208	3,818	0,208	0,043	0,040	0,000

\* Bağımlı değişken: (Tatmin4)

5- Tatmin5 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Bağlılık1 (beta değeri 0,218), Güven1 (beta değeri 0,207), Bağlılık3 (beta değeri 0,158).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 5 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Güven1, Bağlılık3 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 18)

**Tablo 18.** Tatmin5 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık1	Tatmin5	0,218	0,054	0,218	4,016	0,218	0,048	0,045	0,000
Güven1	Tatmin5	0,207	0,054	0,207	3,803	0,207	0,043	0,040	0,000
Bağlılık3	Tatmin5	0,158	0,055	0,158	2,882	0,158	0,025	0,022	0,004

\* Bağımlı değişken: (Tatmin5)

6- Tatmin6 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Güven2 (beta değeri 0,318), Bağlılık2 (beta değeri 0,223), Bağlılık3 (beta değeri -0,208), Bağlılık5 (beta değeri 0,149), Bağlılık7 (beta değeri 0,113).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 6 bağımlı değişkeni Güven2, Bağlılık2, Bağlılık5, Bağlılık7 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 19)

**Tablo 19.** Tatmin6 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven2	Tatmin6	0,318	0,053	0,318	6,027	0,318	0,101	0,098	0,000
Bağlılık2	Tatmin6	0,223	0,054	0,223	4,117	0,223	0,050	0,047	0,000
Bağlılık3	Tatmin6	-0,208	0,054	-0,208	-3,817	0,208	0,043	0,040	0,000
Bağlılık5	Tatmin6	0,149	0,055	0,149	2,712	0,149	0,022	0,019	0,007
Bağlılık7	Tatmin6	0,113	0,055	0,113	2,044	0,113	0,013	0,010	0,042

\* Bağımlı değişken: (Tatmin6)

7- Tatmin7 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Güven1 (beta değeri 0,282), Bağlılık1 (beta değeri 0,206), Bağlılık3 (beta değeri 0,168), Bağlılık2 (beta değeri -0,150), Bağlılık4 (beta değeri 0,110).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 7 bağımlı değişkeni Güven1, Bağlılık1, Bağlılık3, Bağlılık4 bağımsız değişkenleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık2 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz tablo 20)

**Tablo 20.** Tatmin7 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven1	Tatmin7	0,282	0,053	0,282	5,282	0,282	0,079	0,077	0,000
Bağlılık1	Tatmin7	0,206	0,054	0,206	3,782	0,206	0,042	0,039	0,000
Bağlılık3	Tatmin7	0,168	0,055	0,168	3,069	0,168	0,028	0,025	0,002
Bağlılık2	Tatmin7	-0,150	0,055	-0,150	-2,736	0,150	0,023	0,020	0,007
Bağlılık4	Tatmin7	0,110	0,055	0,110	1,992	0,110	0,012	0,009	0,047

\* Bağımlı değişken: (Tatmin7)

8- Tatmin8 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuş. Bunlar; Bağlılık1 (beta değeri 0,283), Bağlılık4 (beta değeri -0,174), Bağlılık5 (beta değeri 0,170), Bağlılık7 (beta değeri 0,144).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 8 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Bağlılık5, Bağlılık7 bağımsız değişkenleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık4 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 21)

**Tablo 21.** Tatmin8 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık1	Tatmin8	0,283	0,053	0,283	5,301	0,283	0,080	0,077	0,000
Bağlılık4	Tatmin8	-0,174	0,055	-0,174	-3,184	0,174	0,030	0,027	0,002
Bağlılık5	Tatmin8	0,170	0,055	0,170	3,100	0,170	0,029	0,026	0,002
Bağlılık7	Tatmin8	0,144	0,055	0,144	2,616	0,144	0,021	0,018	0,009

\* Bağımlı değişken: (Tatmin8)

9- Tatmin9 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Bağlılık4 (beta değeri 0,221), Bağlılık5 (beta değeri 0,130), Bağlılık1 (beta değeri 0,115).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 9 bağımlı değişkeni Bağlılık4, Bağlılık5, Bağlılık1 bağımsız değişkenleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 22)

**Tablo 22.** Tatmin9 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık4	Tatmin9	0,221	0,054	0,221	4,069	0,221	0,049	0,046	0,000
Bağlılık5	Tatmin9	0,130	0,055	0,130	2,361	0,130	0,017	0,014	0,019
Bağlılık1	Tatmin9	0,115	0,055	0,115	2,080	0,115	0,013	0,10	0,038

\* Bağımlı değişken: (Tatmin9)

10- Tatmin10 bağımlı değişkeni, bağımsız dokuz değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Bağlılık1 (beta değeri -0,260), Güven1 (beta değeri -0,160), Bağlılık3 (beta değeri -0,127).

Analiz sonuçlarına göre Tatmin 10 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Güven1, Bağlılık3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 23)

**Tablo 23.** Tatmin10 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık1	Tatmin10	-0,260	0,054	-0,260	-4,834	0,260	0,067	0,065	0,000
Güven1	Tatmin10	-0,160	0,055	-0,160	-2,912	0,160	0,026	0,023	0,004
Bağlılık3	Tatmin10	-0,127	0,055	-0,127	-2,302	0,127	0,016	0,013	0,022

\* Bağımlı değişken: (Tatmin10)

#### 4.4.2 Kurumsal Güveni Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır.

1- Güven1 bağımlı değişkeni, onyediyedi değişkenle analize tabi tutulmuştur. Bunlar; Tatmin1 (beta değeri 0,457), Bağlılık5 (beta değeri 0,352), Tatmin2 (beta değeri -0,303), Bağlılık3 (beta değeri 0,290), Tatmin7 (beta değeri 0,282), Bağlılık1 (beta değeri 0,276), Bağlılık2 (beta değeri -0,255), Tatmin5 (beta değeri 0,207), Tatmin10 (beta değeri -0,160), Tatmin3 (beta değeri -0,109).

Analiz sonuçlarına göre Güven1 bağımlı değişkeni Tatmin1, Bağlılık5, Bağlılık3, Tatmin7, Bağlılık1, Tatmin5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin2, Bağlılık2, Tatmin10, Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. (Bkz Tablo 24)

**Tablo 24.** Güven1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin1	Güven1	0,457	0,049	0,457	9,228	0,457	0,209	0,206	0,000
Bağlılık5	Güven1	0,352	0,052	0,352	6,763	0,352	0,124	0,121	0,000
Tatmin2	Güven1	-0,303	0,053	-0,303	-5,709	0,303	0,092	0,089	0,000
Bağlılık3	Güven1	0,290	0,053	0,290	5,446	0,290	0,084	0,081	0,000
Tatmin7	Güven1	0,282	0,053	0,282	5,282	0,282	0,079	0,077	0,000

Bağlılık1	Güven1	0,276	0,053	0,276	5,166	0,276	0,076	0,073	0,000
Bağlılık2	Güven1	-0,255	0,054	-0,255	-4,748	0,255	0,065	0,062	0,000
Tatmin5	Güven1	0,207	0,054	0,207	3,803	0,207	0,043	0,040	0,000
Tatmin10	Güven1	-0,160	0,055	-0,160	-2,912	0,160	0,026	0,023	0,004
Tatmin3	Güven1	-0,109	0,055	-0,109	-1,975	0,109	0,012	0,009	0,049

\* Bağımlı değişken:(Güven1)

2- Güven2 bağımlı değişkeni, onyededi değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Bağlılık2 (beta değeri 0,439), Tatmin6 (beta değeri 0,318), Bağlılık3 (beta değeri -0,256), Tatmin1 (beta değeri -0,238), Tatmin2 (beta değeri 0,222), Tatmin4 (beta değeri 0,208), Tatmin3 (beta değeri 0,164), Bağlılık6 (beta değeri 0,146), Bağlılık1 (beta değeri 0,144), Bağlılık5 (beta değeri 0,115), Bağlılık4 (beta değeri 0,107), Tatmin9 (beta değeri 0,106), Bağlılık7 (beta değeri -0,077), Tatmin8 (beta değeri 0,075), Tatmin7 (beta değeri -0,038), Tatmin10 (beta değeri -0,013), Tatmin5 (beta değeri -0,009).

Analiz sonuçlarına göre Güven 2 bağımlı değişkeni Bağlılık2, Tatmin6, Tatmin2, Tatmin4, Tatmin3, Bağlılık6, Bağlılık1 ve Bağlılık 5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3, Tatmin1 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 25)

**Tablo 25.** Güven2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Bağlılık2	Güven2	0,439	0,050	0,439	8,789	0,439	0,193	0,191	0,000
Tatmin6	Güven2	0,318	0,053	0,318	6,027	0,318	0,101	0,098	0,000
Bağlılık3	Güven2	-0,256	0,054	-0,256	-4,751	0,256	0,065	0,062	0,000
Tatmin1	Güven2	-0,238	0,054	-0,238	-4,402	0,238	0,057	0,054	0,000
Tatmin2	Güven2	0,222	0,054	0,222	4,093	0,222	0,049	0,046	0,000
Tatmin4	Güven2	0,208	0,054	0,208	3,818	0,208	0,043	0,040	0,000
Tatmin3	Güven2	0,164	0,055	0,164	2,980	0,164	0,027	0,024	0,003
Bağlılık6	Güven2	0,146	0,055	0,146	2,643	0,146	0,021	0,018	0,009
Bağlılık1	Güven2	0,144	0,055	0,144	2,620	0,144	0,021	0,018	0,009
Bağlılık5	Güven2	0,115	0,055	0,115	2,076	0,115	0,013	0,010	0,039

\* Bağımlı değişken:(Güven2)

#### 4.4.3 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır.

1- Bağlılık1 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Tatmin8 (beta değeri 0,283), Güven 1 (beta değeri 0,276), Tatmin10 (beta değeri -0,260), Tatmin5 (beta değeri 0,218), Tatmin7 (beta değeri 0,206), Tatmin3 (beta değeri -0,190), Güven2 (beta değeri 0,144), Tatmin9 (beta değeri 0,115).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık1 bağımlı değişkeni Tatmin8, Güven1, Tatmin5, Tatmin7, Güven2, Tatmin9 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin10, Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir (Bkz Tablo 26)

**Tablo 26.** Bağlılık1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin8	Bağlılık1	0,283	0,053	0,283	5,301	0,283	0,080	0,077	0,000
Güven 1	Bağlılık1	0,276	0,053	0,276	5,166	0,276	0,076	0,073	0,000
Tatmin10	Bağlılık1	-0,260	0,054	-0,260	-4,834	0,260	0,067	0,065	0,000
Tatmin5	Bağlılık1	0,218	0,054	0,218	4,016	0,218	0,048	0,045	0,000
Tatmin7	Bağlılık1	0,206	0,054	0,206	3,782	0,206	0,042	0,039	0,000
Tatmin3	Bağlılık1	-0,190	0,055	-0,190	-3,484	0,190	0,036	0,033	0,001
Güven2	Bağlılık1	0,144	0,055	0,144	2,620	0,144	0,021	0,018	0,009
Tatmin9	Bağlılık1	0,115	0,055	0,115	2,080	0,115	0,013	0,010	0,038

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık1)

2- Bağlılık2 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Güven2 (beta değeri 0,439), Tatmin3 (beta değeri 0,302), Tatmin4 (beta değeri 0,276), Güven1 (beta değeri -0,255), Tatmin6 (beta değeri 0,223), Tatmin7 (beta değeri -0,150).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık2 bağımlı değişkeni Güven2, Tatmin3, Tatmin4, Tatmin6, Tatmin2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven1, Tatmin1, Tatmin7 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 27)

**Tablo 27.** Bağlılık2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven2	Bağlılık2	0,439	0,050	0,439	8,789	0,439	0,193	0,191	0,000
Tatmin3	Bağlılık2	0,302	0,053	0,302	5,687	0,302	0,091	0,088	0,000
Tatmin4	Bağlılık2	0,276	0,053	0,276	5,154	0,276	0,076	0,073	0,000
Güven1	Bağlılık2	-0,255	0,054	-0,255	-4,748	0,255	0,065	0,062	0,000
Tatmin6	Bağlılık2	0,223	0,054	0,223	4,117	0,223	0,050	0,047	0,000
Tatmin2	Bağlılık2	0,215	0,054	0,215	3,961	0,215	0,046	0,043	0,000
Tatmin1	Bağlılık2	-0,197	0,055	-0,197	-3,615	0,197	0,039	0,036	0,000
Tatmin7	Bağlılık2	-0,150	0,055	-0,150	-2,736	0,150	0,023	0,020	0,007

\*Bağımlı değişken: (Bağlılık2)

3- Bağlılık3 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Tatmin1 (beta değeri 0,295), Güven1 (beta değeri 0,290), Güven2 (beta değeri -0,256), Tatmin2 (beta değeri -0,219), Tatmin6 (beta değeri -0,208), Tatmin7 (beta değeri 0,168), Tatmin5 (beta değeri 0,158), Tatmin10 (beta değeri -0,127), Tatmin9 (beta değeri 0,097), Tatmin3 (beta değeri 0,062), Tatmin4 (beta değeri -0,059), Tatmin8 (beta değeri -0,046).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık3 bağımlı değişkeni, Tatmin1, Güven1, Tatmin7, Tatmin5, bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven2, Tatmin2, Tatmin6, Tatmin10 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 28)

**Tablo 28.** Bağlılık3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin1	Bağlılık3	0,295	0,053	0,295	5,548	0,295	0,087	0,084	0,000
Güven1	Bağlılık3	0,290	0,053	0,290	5,446	0,290	0,084	0,081	0,000
Güven2	Bağlılık3	-0,256	0,054	-0,256	-4,751	0,256	0,065	0,062	0,000
Tatmin2	Bağlılık3	-0,219	0,054	-0,219	-4,024	0,219	0,048	0,045	0,000
Tatmin6	Bağlılık3	-0,208	0,054	-0,208	-3,817	0,208	0,043	0,040	0,000

Tatmin7	Bağlılık3	0,168	0,055	0,168	3,069	0,165	0,028	0,025	0,002
Tatmin5	Bağlılık3	0,158	0,055	0,158	2,882	0,158	0,025	0,022	0,004
Tatmin10	Bağlılık3	-0,127	0,055	-0,127	-2,302	0,127	0,016	0,013	0,022

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık3)

4- Bağlılık4 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar Tatmin9 ( beta değeri 0,221), Tatmin8 (beta değeri -0,174), Tatmin7 (beta değeri 0,110).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık4 bağımlı değişkeni, Tatmin9 ve Tatmin7, bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin8 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 29)

**Tablo 29.** Bağlılık4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin9	Bağlılık4	0,221	0,054	0,221	4,069	0,221	0,049	0,046	0,000
Tatmin8	Bağlılık4	-0,174	0,055	-0,174	-3,184	0,174	0,030	0,027	0,002
Tatmin7	Bağlılık4	0,110	0,055	0,110	1,992	0,110	0,012	0,009	0,047

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık4)

5- Bağlılık5 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar Güven1 (beta değeri 0,352), Tatmin1(beta değeri 0,246), Tatmin2 (beta değeri -0,190), Tatmin8 (beta değeri 0,170), Tatmin6 (beta değeri 0,149), Tatmin9 (beta değeri 0,130), Güven2 (beta değeri 0,115).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık5 bağımlı değişkeni, Güven1, Tatmin1, Tatmin8, Tatmin6, Tatmin9, Güven2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin2 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 30)

**Tablo 30.** Bağlılık5 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Güven1	Bağlılık5	0,352	0,052	0,352	6,763	0,352	0,124	0,121	0,000
Tatmin1	Bağlılık5	0,246	0,054	0,246	4,556	0,246	0,060	0,057	0,000
Tatmin2	Bağlılık5	-0,190	0,055	-0,190	-3,480	0,190	0,036	0,033	0,001
Tatmin8	Bağlılık5	0,170	0,055	0,170	3,100	0,170	0,029	0,026	0,002
Tatmin6	Bağlılık5	0,149	0,055	0,149	2,712	0,149	0,022	0,019	0,007
Tatmin9	Bağlılık5	0,130	0,055	0,130	2,361	0,130	0,017	0,014	0,019
Güven2	Bağlılık5	0,115	0,055	0,115	2,076	0,115	0,013	0,010	0,039

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık5)

6- Bağlılık6 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Tatmin4 (beta değeri 0,274), Güven2 (beta değeri 0,146), Tatmin3 (beta değeri 0,128).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık6 bağımlı değişkeni, Tatmin4, Güven2 ve Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 31)

**Tablo 31.** Bağlılık6 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin4	Bağlılık6	0,274	0,054	0,274	5,121	0,274	0,075	0,072	0,000
Güven2	Bağlılık6	0,146	0,055	0,146	2,643	0,146	0,021	0,018	0,009
Tatmin3	Bağlılık6	0,128	0,055	0,128	2,319	0,128	0,016	0,013	0,021

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık6)

7- Bağlılık7 bağımlı değişkeni, bağımsız oniki değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; Tatmin8 (beta değeri 0,144), Tatmin6 (beta değeri 0,113), Tatmin9 (beta değeri 0,083), Güven2 (beta değeri -0,077), Tatmin3 (beta değeri -0,063), Tatmin2 (beta değeri -0,029), Tatmin7 (beta değeri 0,026), Güven1 (beta değeri -0,020), Tatmin5 (beta değeri 0,017), Tatmin10 (beta değeri 0,017), Tatmin4 (beta değeri -0,012), Tatmin1 (beta değeri -0,002).

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık7 bağımlı değişkeni, Tatmin8, Tatmin6 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. (Bkz Tablo 32)

**Tablo 32.** Bağlılık7 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Tatmin8	Bağlılık7	0,144	0,055	0,144	2,616	0,144	0,021	0,018	0,009
Tatmin6	Bağlılık7	0,113	0,055	0,113	2,044	0,113	0,013	0,010	0,042

\*Bağımlı değişken:(Bağlılık7)

## SONUÇ

Bu çalışma ile Malatya Devlet Hastanesi ebe, hemşire ve sağlık memuru olarak çalışan personellerinin kuruma ilişkin algıladıkları bağlılık, güven ve iş tatmini düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve bu üç boyut arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde konuya ilişkin teorik çerçeve, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve dördüncü bölümde ise sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiğimiz uygulama çalışmasının sonuçları yansıtılmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakacak olursak araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%85,8) kadındır. Yine katılımcıların büyük çoğunluğunun 34-44 (%47,4) yaş arası çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Çalışma süreleri ile ilgili olarak ise çoğunluk (%36,9) 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Yine katılımcıların eğitim düzeyleri %2,2'si orta öğretim, %21,5'i lise, %47,7'si önlisans, %25,2'si lisans, %3,4'ü yüksek lisans ve üstü mezundur. Katılımcıların %85,5'i hemşire, %14,5'i sağlık memurudur.

Katılımcıların değişkenlere verdikleri cevaplar incelendiğinde şu konular dikkat çekmektedir. İş tatmini ile ilişkili olarak katılımcıların çoğunluğu elde ettikleri kazançlardan tatmin duymamaktadır (3,56) ve maaş zammını çok az bulmaktadır (3,99). Bu sonuçlar göstermektedir ki yöneticilerin çalışanların ücretleri konusuna dikkat etmeleri yararlı olacaktır. Çalışanların işlerinden gurur duyması (4,10), çalışma arkadaşlarından zevk almaları (3,84), birlikte çalıştığı insanları sevmeleri (3,84) değişkenlerinin yüksek çıkması örgüt içinde çalışanlar arasında iyi bir uyumun olduğunu göstermektedir. İş tatmini konusunda olumsuzluk belirten ifadelerle bakıldığında çalışanların terfi (2,24), amirin adil olması (2,72), iş yerinde çok fazla atışma ve kavga olması (2,62) gibi konularda şikayetçi oldukları anlaşılmaktadır.

Kurumsal güvene ilişkin dağılımlara bakıldığında yönetimin çalışanları doğru yönlendirdiği (3,05), fakat insanların sırtından başarıya ulaşıldığı (3,06) ve savunmasız kişilerden yarar sağlandığı (3,01) dikkat çekmektedir. Yönetimin güveni artırma noktasında bu hususlara dikkat etmesi yararlı olacaktır.

Bağlılık konusuna bakılacak olursa ankete katılanların kuruma duygusal bağlılıkları noktasında kurumun sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi algıladıkları (3,31), kurumun kendileri için kişisel anlamının yüksek olduğu (3,22), fakat bu kuruma olduğu kadar başka bir kuruma da kolayca bağlanabilecekleri (3,35) yüksek çıkmıştır. Duygusal bağlılık skorları incelendiğinde çalışanların genelde kuruma karşı bağlı

oldukları söylenebilir. Sürekli bağlılık konusunda çalışanların işlerinden ayrılmaya eğilimli olmadıkları (3,66), işten ayrılma kararının yaşamlarındaki pek çok şeyi değiştireceği (3,68), kurumda kalmanın kendileri için tutku kadar bir gereklilik olduğu (3,41) sonuçları ön plana çıkmaktadır. Normatif bağlılığa ilişkin değişkenlere bakıldığında genel olarak skorların orta değerlerde toplandığı görülmektedir ve kişilerin kuruma ilişkin normatif bağlılıkları söz konusudur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarında ise iş tatmini bölümünde açıklanan en yüksek varyans %21,565 ile Faktör 1; iyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım, elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir, kurum içi iletişim iyi görünmektedir, insanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler, işini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir önermelerine aittir (Bkz. Tablo 11).

Kurumsal güven bölümünde açıklanan en yüksek varyans %47,046 İle Faktör 1; yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm, müzakerede yönetimin doğru söylediğini düşünürüm, yönetim bana göre güvenilir, yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissederim, yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığını inanırım, yönetimin sözünü tutacağını hissederim, yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm önermelerine aittir (Bkz. Tablo 12).

Kurumsal Bağlılık bölümünde ise açıklanan en yüksek varyans %17,829 ile Faktör 1; kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesintiye uğratacaktır, istesem dahi şu an işimden ayrılmak bana çok zor gelir, şu anda kurumda kalmak benim için tutku olduğu kadar bir gerekliliktir önermelerine aittir (Bkz. Tablo 13).

Araştırmamızın hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İş tatmini ve kurumsal güven arasında ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: İş tatmini ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: İş tatmini ve sürekli bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: İş tatmini ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Kurumsal güven ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Kurumsal güven ve sürekli bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: Kurumsal güven ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Belirlenen yedi hipotez basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir ve analizler sonucu tüm hipotezlerimiz doğrulanmıştır. Faktör analiziyle oluşturduğumuz değişken setleri bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak alınmış, bunların arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı test edilmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Tatmin1 bağımlı değişkeni Güven1, Bağlılık3 ve Bağlılık5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 2 bağımlı değişkeni Güven2 ve Bağlılık2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven2 ve Bağlılık2 değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 3 bağımlı değişkeni Bağlılık2 ve Güven2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık1 ve Güven1 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 4 bağımlı değişkeni Bağlılık2, Bağlılık6, Güven2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 5 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Güven1, Bağlılık3 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 6 bağımlı değişkeni Güven2, Bağlılık2, Bağlılık5, bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 7 bağımlı değişkeni Güven1, Bağlılık1, Bağlılık3, Bağlılık4 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık2 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 8 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Bağlılık5, Bağlılık7 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık4 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 9 bağımlı değişkeni Bağlılık4, Bağlılık5, Bağlılık1 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tatmin 10 bağımlı değişkeni Bağlılık1, Güven1, Bağlılık3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Güven1 bağımlı değişkeni Tatmin1, Bağlılık5, Bağlılık3, Tatmin7, Bağlılık1, Tatmin5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

sahiptir. Tatmin2, Bağlılık2, Tatmin10, Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Güven 2 bağımlı değişkeni Bağlılık2, Tatmin6, Tatmin2, Tatmin4, Tatmin3, Bağlılık6, Bağlılık1 ve Bağlılık 5 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3, Tatmin1 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık1 bağımlı değişkeni Tatmin8, Güven1, Tatmin5, Tatmin7, Güven2, Tatmin9 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin10, Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık2 bağımlı değişkeni Güven2, Tatmin3, Tatmin4, Tatmin6, Tatmin2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven1, Tatmin1, Tatmin7 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık3 bağımlı değişkeni, Tatmin1, Güven1, Tatmin7, Tatmin5, bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Güven2, Tatmin2, Tatmin6, Tatmin10 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık4 bağımlı değişkeni, Tatmin9 ve Tatmin7, bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin8 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık5 bağımlı değişkeni, Güven1, Tatmin1, Tatmin8, Tatmin6, Tatmin9, Güven2 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Tatmin2 bağımsız değişkenleri ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık6 bağımlı değişkeni, Tatmin4, Güven2 ve Tatmin3 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bağlılık7 bağımlı değişkeni, Tatmin8, Tatmin6 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.

Gerçekleştirilen hipotez testleri göstermektedir ki çalışanların iş tatminleri, kuruma karşı duydukları güven ve kuruma karşı sergiledikleri duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılıkları arasında birbirini etkileyen bir süreç olduğu ve

yöneticilerin çalışanlara yönelik güven faktörlerini arttırarak, çalışanların iş tatminlerinde ve kuruma olan bağlılıklarında da artışa sebebiyet vereceği saptanmıştır.

Daha sonra benzer konuda yapılacak çalışmalara şu konularda tavsiyede bulunulabilir: Çalışma yalnızca Malatya Devlet Hastanesinde yürütülmüştür. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, bir il ile sınırlı kalmayarak, diğer illerde araştırma kapsamına alınabilir. Ayrıca örneklemin büyüklüğü artırılarak farklı bölge ve şehirlerde farklı sektörlerde bu araştırma yapılabilir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir.

## KAYNAKLAR

- Agun, H., Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011.
- Ağırbaş İ., Çelik Y., Buyukkayıkçı H., “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005.
- Akbaş, Oktay, ‘Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi’, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:2, 2005.
- Akın, Mahmut, ‘Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri’ Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi sayı:25, 2008/2.
- Akıncı, Z. B., Kurum Kültürü, Birinci Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul 2001.
- Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 4, 2002.
- Aksoy M., İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009.
- Aktay, D. D., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Akyan, E., ‘Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’ 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007.
- Allen, N., ve Meyer, J., The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990.

- Altuntaş, S., Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi), İstanbul, 2008.
- Arı, G.S., ‘Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?’ Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:2, 2003.
- Arslantaş, C. C., Dursun, M., ‘Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 2008.
- Asna, A., Beşeri Münasebetler, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1971.
- Asunakutlu, T., ‘ Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme’ Muğla Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:9, 2002.
- Aşan, Öznur; “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon. Der. Güney, Salih, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001.
- Aykaç, A., İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010.
- Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No 206, Ankara, Kasım 2000
- Balcı, A. Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti., 2006.
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1998.
- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış insanın Üretim Gücü, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi Sayı:59 ,Ankara,2005.
- Baysal, Ayşe C. ve Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri (2. Baskı). Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1996

- Bhattacharya, R., 'A formal model of trust based on outcomes' *Academy of management review*, 23 (3), 1998.
- Bishop, J.W. Ve K.D. Scott, *How Commitment Affects Team Performance*. *Hr Magazine*, 42.2, 1997.
- Blum, M., Naylor, J., *Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation*, Hopper and Row, New York, 1968.
- Börü, D., İslamoğlu G., Birsal, M., 'Güven: Bir anket geliştirme çalışması' *Öneri Dergisi*, 27,7, 2007.
- Budak, A., *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri' nde Bir Uygulama*, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Butler J.K., 'Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a conditions of trust inventory', *Journal of management* 17(3), 1991.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H., "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı:63, 2009.
- Cengiz, A. A. "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Antalya:10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. 23-25 Mayıs, 2002.
- Clifford, M. "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quartely*, 30(1), 1989.
- Cummings, L., & Bromiley, P., *The Organizational Trust Inventory (OTI)*. In
- Çakır, Ö., *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Çavuş, Ş., Gürdoğan, A., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2008.
- Çetinel, E., 'Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay', (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Mayıs 2008.
- Çetinkanat, C., *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

- Çöl, G., Gül, H., “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2005.
- Çubukçu, K., ‘Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama), (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Nisan, 2010.
- Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Kemal Tosun ve diğerleri(çev.), İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3028, İstanbul, 1988.
- Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.
- Demircan N., Ceylan A., Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayer Üniversitesi Dergisi Cilt:10 Sayı:2, 2003.
- Demirel., Y., ‘Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’, Yönetim ve Ekonomi, 15 (2), İlke Yayınevi, Ankara, 2008.
- Derin, N., ‘İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven’, Nobel Akademi Yayıncılık, 2011.
- Dessler, G., Human Behavior, Improving Performance At Work, Virginia:Reston Publishing Company,1980.
- Erdem, F., ‘Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven İçinde’, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.
- Erdil O., Keskin H., İmamoğlu Z., Erat S., “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Etme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1: 2004.
- Erdogan, İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, aviciol basım yayım İstanbul, 1996.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul,Ocak 2004
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, Nisan 2003.
- Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2007.

- Ersoy S., Bayraktaroğlu S., ‘Örgütsel Bağlılık’ Özler, Ergun D. (ed.), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin yayınevi, Eylül 2010.
- Ertekin, Y., ‘‘Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler’’, Amme İdaresi Dergisi, 26 (1), 1993.
- Fincham, R., Rhodes, Peter S. The Individual, Work and Organization, New Jersey: Rowman & Littlefield, 1988.
- Fukuyama Francis, Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş bankası Yayınları, Ankara, 2005.
- Genç N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994.
- George, J. M., Jones, G. R., Understanding and Managing Organizational Behavior, Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.
- Gilbert, J. A. Ve Tang, T. L., ‘An Examination of organizational Trust Antecedents’ Public Personnel Management, 27 (3), 1998.
- Gilmer, B. Van Haller, Industrial and Organizational Psychology, Mc. Graw-Hill Book Co., New York, 1971.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H., ‘‘İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’’ Akademik Bakış, 15, 2008.
- Güney, S., Örgütsel davranış, Nobel yayın, Şubat 2011.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Halis, M., Gökğöz, G. S., Yaşar, O., ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt:3 Yıl:2 Sayı :1, 2007.
- Heimovics Richard, ‘ Trust Influence In An Ambigious Group Setting’, Small Group Behaviour, Vol:15 no:4,1984.
- Hosmer, L. T., ‘Trust: the connecting Link Between Organization Theory Philosophical Ethics’, Academy of Management Review, 20:2, 1995.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51781dc81e6231.84284808](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51781dc81e6231.84284808)
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51781dc0c39f31.17797654](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51781dc0c39f31.17797654)
- İlsev, A. Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1997.

- İnce, M., Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- İncir, Gülten, Çalışmaların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme (İşdoyumu), MPM, Ankara 1990.
- İpçioğlu, İ., Erdoğan, Z., “İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı.26, Haziran/2006.
- İrban, H., Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları, (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı Yüksek lisans tezi), Ankara, 2004.
- İslamoğlu, G., ‘Etik ve güven, İş Hayatında Etik’, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- İslamoğlu, G., Birsal M., Börü D., ‘ Kurum İçinde Güven :Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü’, 1. Basım, İnkılap kitabevi, İstanbul 2007.
- İşcan Ö.,F., Sayın U., Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.
- İşcan, Ö.,F., Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, Cilt: 59,2004.
- Jones, E. - Chonko, L. - Rangarajan, D. - Roberts, J., “The Role Of Overload On Job Attitudes, Turnover Intentions, And Salesperson Performance” Journal Of Business Research 60, 2007.
- Judge, William,ve Dooley, Robert, March ‘Strategic Alliance Outcomes: A transaction-cost economics perspective’ British Journal of management, Vol :17, No:1
- Kalimo, Raija; El-Batawi, Mostafa; Cooper, Cary Psychosocial Factors At Work and Their Relation to Health, World Health Organization, Geneva, 1987.
- Kalleberg, A., Lascocca, A., Agng, “Values Satisfaction”, American Sociological Review, Vol.48, 1983.
- Kanter, Rosabeth M. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities” American Sociological Review, 33 (4), 1968.

- Kaya, Y., İstanbul ili, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı), İstanbul 2007.
- Koç H., Yazıcıoğlu, İ., Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki kamu ve özel sektör karşılaştırması' Doğuş üniversitesi Dergisi, 12(1), 2011.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği. Yedinci Basım. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 1999.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta , İstanbul, 2011.
- Korman, Abraham, Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey,1992.
- Kök, S., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 2006.
- Kramer Roderick, Cook Karen, 'Trust and Distrust in organizations: Dilemmas and Approaches, New York, Russel Sage Foundation, 2004.
- Kutanis, Rana Özen. Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları: Beta Yayınları. İstanbul, 2002.
- Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall,1999.
- Lewis J. D. ve Weigert A., 'Trust As Asocial Reality', Social Forces, Vol:63, 1985.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior, Sixth Edition, Newyork: McGraw Hill Company, 1992.
- Mayer, R. C., Davis, H. J., Schoorman F.D. jul. 'An Integrative Model Of Organizational Trust', The Academy of management review, vol,:20, No:3, 1995.
- McAllister, D.,J., February, 'Affect and Cognitive Based Trust as Foundations for Interpersonel Cooperation In Organizations' Academy of management review. Vol:38 No:1, 1995.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J., "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", Leadrship and Organization Development Journal, 21(2), 2000.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, 1 (1), 1991.

- Mishra, Aneil, K., ‘Organizational Responses to crisis: The centrality of Trust’, Trust in organizations :Frontiers of Theory and Research, Der. R.M. Kramer ve T.R., sage publication, London, 1996.
- Morgan, R., Hunt, S., July, ‘The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing’, Journal of marketing, 58, 1994.
- Mowday Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove, New York: Academic Press, 1982.
- Mullins, Laurie J., Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall, 1999.
- Nesolowski, W., ‘‘Workers on Their Jobs and Factories’’, Sociological Abstracts, Sayı:1, 1968.
- Okan, Z., Ö., Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009.
- Özcan, Dinç, E., Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta, İstanbul, 2011.
- Özdaşlı K ve Yücel S., Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz’, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi s. (11), 2010.
- Özdevecioğlu, M., ve Aksoy, M., S., ‘‘Organizasyonlarda Sabotaj Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi’’, Cumhuriyet Üniversitesi BF Dergisi, 6(1), 2005.
- Özdevecioğlu, M., ‘‘Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 2003.
- Özgen, Hüseyin ve Öztürk, Azim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara,1998.
- Özkalp, Enver ve Çigdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No: 783, Eskisehir, 2007.
- Perçin, Şahin, N., Özkul, E., Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM yayıncılık, Şubat 2009.
- Perry W. Ronald, Mankin, D. Lawrence, ‘Organizational Trust, Trust İn The Chief Executive and Woric Satisfaction’ Public Personnel Management, Vol:36 No:2, 2007.

- Pillai, R., C.A. Schriesheim, E.S. Williams, "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal Of Management*, 25 (6), 1999.
- Polat, S., *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*, 1. Baskı, Ankara, Pegem akademi, 2009.
- R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Robbins P.Stephen, *Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Applications* New Jersey, Pretice Hall 1991.
- Sabuncuoğlu, Tolay, E., "Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, cilt 23, sayı 1, 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi. Bursa, 2001.
- Sahal, E., *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Ünverstesi'nde Doktora Yapan Arastırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatler*, (Akdeniz Ünverstesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2005.
- Saklan, A., *Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı), Konya, 2010.
- Samadov, S., *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık:Özel Sektörde Bir Uygulama*, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Schmerhorn, J. R., Hunt D. and Rosenfeld, R. *Managing Organizational Behaviour* (Fifth Edition), New York, Wiley, 1994.
- Schultz, D.P., ve Schultz S.E., *Psychology and Industry Today*, Mac Millan Publishing Company, New york,1990.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö., F., "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Atatürk Üniversitesi, Ege Akademik Bakış*, Cilt:5, Sayı:12, 2005.

- Seymen, O., Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara, Haziran 2008.
- Sheldon, M. E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971.
- Shockley- Zalabak, P., Ellis, K., Ceseria, R., 'IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust' *Communication World*, 17,6, 2000.
- Shouksmith, G., 'Variables Related to Organizational Commitment In Health Professionals', *Psychology Report*, Vol:74 3, Part. 1, 1994.
- Solomon C Robert, Flores, Fernando, İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak, Ahmet Kardam (Çev.) İstanbul, Mess Yayın, 2001.
- Spector, P., Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 1985.
- Spector, Paul E. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences*, Sage Publications, 1997.
- Spreitzer, G. M., Mishra, A.K., 'To Stay Or To Go Voluntary Survivor Turnover Following An Organizational Downsizing' *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 2002.
- Şen, T., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, (Marmara üni. Sos. Bil. Enst. İşletme abd. yönetim ve org. Bilim dalı, Yüksek Lisans Tezi), 2008.
- Şimşek S ve Taşçı, A., ' Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi' *Polis Dergisi*,34, 2004.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998.
- Şimşek, M., Ş., Akgemici, T., Çelik, A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gelistirilmis 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dagıtım, Yayın No: 56, 2001.
- Tanner, B. M., *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment In An Acute Care Hospital*, San Francisco, USA: Faculty of saybrook Graduate School and Research Center 2007.

- Taşkın, F., Roşan Dilek, “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması” , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010.
- Telman, N. Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- Terekli, G., ‘ Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma’, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Eylül, 2010.
- Thorne, Kaye ve Andy Pellant. “The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees”, London: Kogan Page, 2007.
- Tınaz,P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayın, 2009.
- Topaloğlu, I.G., ‘İş Görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi’ (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. “Otel işletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile işgören Performansı Arasındaki ilişki: Kavramsal Bir Araştırma”. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5, 1–2–3, 2001.
- Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Türk, M. S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Tüzün, İ. K., ‘Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri’ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:13, 2007.
- Ugboro, I.O. ve Obeng K., Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction And Customer Satisfaction in TQM Organizations:An Empirical Study. Journal Of Quality Management. 5.2, 2000.
- Uzbilek, A., ‘Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği’ (Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006.
- Vandenberg, R., J., Vida Scarpello, “A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupationand the organization”, Journal of Organizational Behavior, Vol:15, 1994.

- Varol, F., Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İsten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Vural, B., Coşkun, G., Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerleme, Nobel yayın, Ankara, Ekim 2007.
- Wallace, Jean E., “Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm”, Social Forces, Vol.7, No.3, 1995.
- Wayne S.J., Share, L. M., Liden, R.C., ‘Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective’ Academy of Management Journal, 40(1), 1997.
- Wech, B.A., ‘ Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory, Fairness and job satisfaction beyond the influence of leader=Member exchange’, Business & Society, Vol:41, No:3, September, 2002.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Kabsgaard, M. A., Werner, ‘Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior.’ Academy of Management Review, 23 (3), 1998.
- Whitener, Em M., ‘ The Impact of HR Activities on Employee Trust’ Human Resource Review, 7(4), 1997.
- Wicks, C. A., Berman L. S. Ve Jones M. T. , ‘The Structure Of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications’ the Academy of Management Review, January, 1999.
- Yalçın, A., İplik, F.,N., “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 2007.
- Yenihan, B., Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Yüksek lisans tezi), Mayıs, 2010.

- Yılmaz, E., 'Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.
- Yılmaz, K., İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, (Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı), İstanbul, 2007.
- Yılmazer, A., Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2010.
- Yücel C ve Samancı Kalaycı G., 'Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı', Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 19 (1), 2009.
- Yücel, Zorlu, P., 'Örgütsel Güven ile İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma', (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Zaheer A., Mcevily B, Percone V., Does Trust matter? Exploring the effects interorganizational and interpersonal trust on performance, organization Science, 9, 1998.

## EKLER

### Ek 1. Anket formu

Sayın İlgili;

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Malatya Devlet Hastanesinde İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN danışmanlığında tez çalışması yürütmekteyim.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şahsınıza ilişkin genel bilgiler sorgulanmakta, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümde ise beşli ölçeklendirme ile değişkenlere ilişkin görüşlerinizi yansıtmanız istenmektedir. Lütfen her bir önermeye sizin durumunuzu en iyi yansıtan tek bir seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

Anket formunu doldurmanız yaklaşık 15 dakikanızı alacak ve sizlerin anket formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar neticesinde araştırma şekillenip sonuçlandırılacaktır. Vermiş olduğunuz bilgiler gizlilikle korunacak ve değerlendirilecektir.

Bu çalışmayla ve anket formunun doldurulmasıyla ilgili soru ve düşüncelerinizi aşağıda belirtilen iletişim bilgileri aracılığıyla benimle paylaşabilirsiniz.

Tez çalışmamın sonuçlandırılmasına yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim. Saygılarımla.

Özge ÖZKAN

Eposta: [benozgeozkan@gmail.com](mailto:benozgeozkan@gmail.com)

[Tel: 0422 3252636](tel:04223252636)

### BÖLÜM 1 GENEL BİLGİ

1. Kaç yıldır bu hastanede çalışmaktasınız?

Bir yıldan az	
1-2 yıl arası	
3-5 yıl arası	
6-10 yıl arası	
10 yıldan fazla	

2. Kaç yaşındasınız?

21 altı	
21-34	
35-44	
45-54	
55 veya üstü	

3. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın	
Erkek	

4. Bugüne kadar edindiğiniz en yüksek eğitim düzeyi nedir?

Orta Öğretim	
Lise	
Ön Lisans	
Lisans	
Yüksek Lisans veya üstü	

5. Hastanedeki göreviniz nedir?

6. Hangi Bölümde çalışmaktasınız?

**BÖLÜM 2 İŞ TATMİNİ**

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Yaptığım iş karşılığı aldığım ödemenin adil olduğuna inanıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- İşimde yükselme şansı çok azdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Amirim işini yerine getirmede oldukça ehlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Elde ettiğim kazançlardan tatmin değilim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- İyi iş çıkardığımda almam gereken takdiri almaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Sahip olduğumuz kural ve prosedürler iyi iş çıkarmamızı güçleştirmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Birlikte çalıştığım insanları sevmekteyim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Kurum içi iletişim iyi görünmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Maaş zammı çok az ve uzun aralıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- İşini iyi yapanlar terfi konusunda eşit şansa sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Amirim bana karşı adil değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13- Elde ettiğimiz faydalar pek çok diğer kurumun sunduğu kadar iyidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Yaptığım işin takdir gördüğüne inanmamaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- İyi iş çıkarmama bürokrasi nadiren engel oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden kendimi daha sıkı çalışmak zorunda hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- İşte yaptığım şeyleri yapmaktan memnuniyet duyuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Bu kurumun amaçları bana açık ve anlaşılır gelmiyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Bana yapılan ödemeyi düşündükçe kurumun beni yeteri oranda takdir etmediğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- İnsanlar burada diğer yerlerde yaptıkları gibi çok hızlı ilerleme kat etmektedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Amirim emri altında çalışanların duygularına çok az duyarlılık göstermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Edindiğimiz yarar paketi eşitlikçidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- Burada çalışanlar için çok az ödül söz konusudur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24- İşte yerine getirilecek çok fazla sorumluluk var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25- İş arkadaşlarımdan zevk alırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26- Ben genellikle kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27- İşimi yapmaktan gurur duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28- Ücret artışı şansımın tatmin duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29- Almamız gereken fakat alamadığımız kazançlar söz konusudur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30- Amirimi severim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31- Çok fazla evrak işim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32- Çabalarımın ödüllendirilmesi gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33- Sahip olduğum terfi şanslarından tatmin duymaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34- İşyerinde çok fazla atışma ve kavgadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35- İşim eğlencelidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36- İş atamaları tam olarak açıklanmamıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BÖLÜM 3 KURUMSAL GÜVEN**

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Müzakerede yönetimin doğruyu söylediğini düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Yönetimin bölümümüze ilişkin müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Yönetim bana göre güvenilirdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Yönetimdeki kişilerin diğer insanların sırtından başarıya ulaştıklarını düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Yönetimin yardım elini uzatmaya çalıştığını hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Yönetimin bizim sorunlarımızdan yararlandığını düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Yönetimin bizimle dürüstçe müzakere ettiğini hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Yönetimin sözünü tutacağını hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Yönetimin bizi yanlış yönlendirmediğini düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Yönetimin sorumluluklarından kaçtığını düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Yönetimin ortak beklentiler konusunda adil müzakere yaptığını inanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Yönetimin savunmasız kişilerden yarar sağladığını hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BÖLÜM 4 KURUMSAL BAĞLILIK**

<b>Duygusal Bağlılık</b>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirecek olmaktan mutluluk duymaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Kurumumu iş dışı insanlarla tartışmaktan memnuniyet duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-Kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi algılarıım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Bu kuruma olduğu gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Kurumda kendimi ‘‘ailenin parçası’’ gibi görmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Kuruma kendimi ‘‘duygusal bağlı’’ olarak görmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Bu kurumun benim için kişisel anlamı yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Kurumuma yüksek aidiyet duygusu hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sürekli Bağlılık</b>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Başka bir iş bulmadan işimden ayrılırsam olabilecekler konusunda endişe duymuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- İstesem dahi, şu anda işimden ayrılmak bana çok zor gelir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Kurumumu şimdi bırakmaya karar vermem, yaşamımdaki pek çok şeyi kesinitye uğratacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4-Kurumumu şimdi terk etmem bana çok fazla maliyete yol açmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Şu anda, kurumda kalmak benim için tutku kadar aynı zamanda da bir gerekliliktir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Bu kurumu terk etme noktasında değerlemeye alabileceğim çok az seçeneğim mevcut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7-Bu kurumu terk etmenin altında yatan ciddi sorunlardan biri uygun alternatiflerin yetersizliğidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin altında yatan temel neden, ayrılmanın kişisel fedakarlık gerektireceği ve burada elde ettiğim toplam faydanın başka bir kurumda karşılanamayacağıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Normatif Bağlılık</b>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Bu günlerde insanların kurumdan kuruma çok sık hareket ettiğini düşünmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- İnsanın çalıştığı kuruma sürekli sadık kalması gerekliliğine inanmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Kurumdan kuruma geçiş yapma bana etik dışı gelmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve kalmak için ahlaki yönden yükümlü hissetmemdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Daha iyi bir iş teklifi almamın çalıştığım kurumdan ayrılmak için doğru bir neden olduğunu düşünmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Kuruma bağlı kalmanın önemli bir değer olduğunu düşünürdüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunu bir kurumda geçirdiği günler daha güzeldi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Yönetim yanlısı olmanın artık mantıklı olmadığını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ek 2. İzin Yazısı

T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

17-10-2012

Sayı : B.10.4.İSM.0.44.00.09-774/ 19106  
Konu : Anket Çalışması Özge ÖZKAN

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Genel Sekreterlik)

ELAZIĞ

İlgi : 13/09/2012 tarih ve 8955 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Özge ÖZKAN'ın, "Çalışanların İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi" konulu anket çalışmasını bizzat kendisi yapması kaydı ile ilimiz Devlet Hastanesi'nde yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

~~Dr. Nail Umay~~  
Sağlık Müdürü

**ÖZGEÇMİŞ**

Özge ÖZKAN, 1987 yılında Malatya doğdu. Lise eğitimini Malatya Gazi Lisesi(YDA) 2005 yılında tamamladı. 2006-2010 yılları arasında İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2008-2010 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Sosyal Hizmetler Bölümünden mezun oldu. 2010 yılından beri Gerçek Gazetesinde çalışmakta.