

## İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ GÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİGORTA ACENTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION ON INSURANCE AGENT WORKERS

**Ali KARAKOÇ\***

\* Ali Karakoç Grup Akademik Sigorta Aracılık Hizmetleri, alkarkoc@hotmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0001-9245-1826>

#### ÖZ

*Bu çalışmanın ana amacı, iş tatmininin örgütsel bağlılık düzeyi ve iş gören performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. İkincil amaç ise örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren sigorta acenteleri iş görenleri ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Online olarak hazırlanan anket formları meslek odaları aracılığıyla mail yoluyla çalışanlara iletilmiştir. Veri toplama işlemine üç ay devam edilmiş ve toplamda 483 anket geri dönüşü sağlanmıştır.*

*Veriler SPSS ve Lisrel programları aracılığıyla test edilmiştir. Analizler sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin daha çok işin niteliği, iş güvenliği, bireyler arası ilişkiler ve terfi gibi unsurlara odaklandığı görülmüştür. Devam bağlılığı ve normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler ise ücret, terfi ve çalışma koşulları gibi unsurları göz önüne almaktadır. Son olarak, duygusal ve devam bağlılığı yüksek olan iş görenlerin iş performansının, normatif bağlılık gösterenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş gören performansı, sigorta acentesi

**Jel Kodları:** M12, M51, M54

#### ABSTRACT

*The main purpose of this study is to determine the effect of job satisfaction on organizational commitment and job performance. The secondary purpose of the study is to establish the relationship between organizational commitment and business performance. In this direction, a survey was conducted with staff of insurance agencies operating in Antalya. Questionnaires prepared online are sent to the employees via e-mail. A total of 483 questionnaires were returned.*

*The data were tested by means of SPSS and Lisrel. Analyzes have shown that job satisfaction is a significant predictor of organizational commitment and job performance. It has been observed that employees with high emotional attachment focus on job security, interpersonal relations, promotion. Employees with higher continuity and normative commitment are considered factors such as wages, working conditions, promotion, working conditions. It was determined that employees with higher emotional and continuing commitment had higher performance than those with normative commitment.*

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Insurance Agencies

**Jel Codes:** M12, M51, M54

## 1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde örgütsel performansın belirleyenlerini tespit edebilmek amacıyla birçok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda, örgütsel performansın belirleyenleri geneli itibariyle iki sınıf altında toplanmıştır. Teknoloji, rekabet, araçlar, rakipler, ekonomi, dağıtım kanalları, politika gibi etkenler örgütsel performansı etkileyen örgüt dışı (dış çevre) aktörler olarak sıralanmıştır. Beşeri sermaye/insan kaynakları, örgütsel yapı, yönetim tarzı, yöneticilerin/liderlerin özellikleri, insan kaynakları, ekonomik güç, pazarlama stratejisi gibi etkenler ise örgüt içi (iç çevre) aktörler olarak ele alınmıştır. Örgüt içi aktörlerin performans üzerindeki etkisini belirlemenin nispeten daha kolay olması, araştırmacıların bu konulara olan ilgisini de arttırmıştır. Gerek ulusal gerekse küresel düzeyde yaşanan yoğun rekabet ortamında insan kaynaklarının anahtar role sahip olduğu düşüncesi ise araştırmalarda iş görenlerin ayrıca ele alınmasını sağlamıştır.

İş görenler üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini konuları araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmektedir. Üç değişken arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi incelemek amacıyla gerek teorik gerekse ampirik anlamda birçok çalışmanın yapılması ve bu tür çalışmaların devam etmesi, kavramlara verilen önemi göstermektedir. Ayrıca, bu tür çalışmaların güncelliğini de koruduğunu da ortaya koymaktadır. Çünkü, bir örgütün başarısı, yalnızca başarılı bir organizasyon yapısıyla alakalı değildir. Bunun yanında işinden memnun ve çalıştığı örgüte bağlı iş görenlerin varlığı da önemlidir. Bu durum dünyada piyasalarında yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başarmanın önemli yollarından birisini de teşkil etmektedir. Rekabette amaç var olan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak yoluyla maliyet avantajını elde etmektir. İşinden memnun olan ve örgütüne bağlı personellerin normal şartlar altında daha fazla performans gösterdiği ve örgütün verimliliğine katkıda bulunduğu göz önüne alındığında, konunun örgütlerin

varlığı noktasında taşıdığı önem daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Lizote vd., 2017).

Bu çalışmada da örgütlerin iş tatminini sağlama adına uygulamakta oldukları stratejilerin neler olduğu, bu stratejilerin örgütsel bağlılık ve iş performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkilerde çalışma kapsamında ortaya koyulmuştur. Araştırma evreni olarak bir hizmet sektörü olan sigortacılık alanı seçilmiştir. Çünkü hizmet sektöründe iş görenler müşterilerle doğrudan etkileşim içerisindedir. Yani, işletmelerin yüzü konumundadır. Bazı çalışmalarda iç müşteri olarak tanımlanan iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet, doğrudan müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla satın alma davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, özellikle hizmet işletmelerinde iş gören memnuniyeti ve bağlılığı ayrı bir öneme sahiptir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatürle karşılaştırılmış ve çalışmanın tutarlılığı bu yönüyle bir kez daha test edilmiştir. Karşılaştırmalar sonucunda, mevcut literatürle benzer sonuçlar genellenebilirken, farklı bulgular ise literatüre kazandırılan yeni değerler olarak raporlanmıştır.

## 2. İŞ TATMİNİ

İş yerinde memnuniyet, karmaşık bir konudur ve tanımlanması zordur. Çünkü memnuniyet kavramı çok öznel ve çok yönlüdür. Sonuçta herkesin kendi ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Bir kişinin memnuniyetinin, diğer şeylerin yanı sıra, kişisel tutkusu, eğitimi, şirketteki rolü, işteki beklentileri, deneyimleri ve günlük yaşamına dayandığı söylenebilir. Brando ve arkadaşları (2014:97)'te bu noktaya vurgu yaparak, insan kaynakları departmanlarında iş tatmini ile ilgili planlama yapılırken, kişilerin kendilerine özgü özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Bazı araştırmacılar iş tatminini iş görenlerin sahip olduğu olumlu duygusal tepkiler ve tutumlar bütünü olarak tanımlamaktadır. İş tatminini işi oluşturan içsel ve dışsal boyutlardan duyulan memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak ele alan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalarda her iki boyuta karşı tutumlar her ikisinden de memnun olma, memnuniyet/memnuniyetsizlik, memnuniyetsizlik/memnuniyet ve her iki boyuttan da memnuniyetsizlik gibi iki boyutlu bir yapı olarak görülmüştür (Faragher vd., 2005)

Hoppock (1935), iş tatminini, bir insanın işinden memnun olduğunu söylemesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisinde kalsa da, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan bir şeydir. Vroom (1964) ise iş tatminini iş görenlerin iş yerindeki rolüne göre tanımlamaktadır. Buna göre, iş tatmini, iş görenlerin iş yerinde üstlendikleri rollere ilişkin duygusal yönelimleridir. İş tatmini, iş görenlerin işlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil eder. İş görenlerin işlerinden beklentilerinin karşılanma durumu ise iş tatmininin seviyesini belirler. İş tatmini, bireyin iş yerinde davranışlarıyla yakından bağlantılıdır (Davis ve ark., 1985).

Kaliski (2007) iş tatmininin iş görenlerin işteki başarıma duygusu ve başarısı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, iş tatmini kişilerin üretkenliği, etkililiği, verimliliğinin yanı sıra ve bireysel iyi olma durumuyla da yakından ilişkilidir. İş tatmini iş görenlerin sorumluluklarındaki işleri iyi yapmaları, işlerinden zevk almaları ve performansları için ödüllendirilmeleri anlamlarını da taşımaktadır.

Armstrong (2006) ise iş tatmininin iş görenlerin yapmakta oldukları işe yönelik duygu ve tutumları olduğunu belirtmiştir. İş görenlerde işe karşı olumlu ve istenen türde tutumun varlığı iş tatminini göstermektedir. Olumsuz ve istenmeyen yöndeki tutum ve

duygular ise işten duyulan memnuniyetsizliği göstermektedir.

Mullins (2005)'e göre iş tatmini farklı iş görenler açısından farklı şeyler ifade eden karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini motivasyonla bağlantılıdır. Ancak, bu durum açık ve net bir şekilde ortaya koyulabilmiş değildir. Çünkü memnuniyet ve motivasyon aynı anlamı taşımamaktadır. İş tatmini daha çok içsel bir durumdur. Motivasyon ise daha çok dışsal yönleri olan bir unsur olarak ele alınmaktadır.

İş tatmini, iş görenlerin mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlar bütünüdür. İş tatmini dereceleri aşırı memnuniyetden aşırı memnuniyetsizliğe kadar uzanabilir. Ayrıca iş tatmini, bir bütün olarak iş görenlerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtmının yanında yaptıkları iş, meslektaşları, amirleri ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönleri hakkındaki tutumlarını da içermektedir (George ve Jones, 2008).

İş tatmini, araştırmalarda ve uygulamalarda en çok ele alınan konulardan birisini teşkil etmektedir (Mount, 2006). Çünkü iş tatmini çalışanları kendilerini işlerinde nasıl hissettikleriyle ilgili önemli bir göstergedir. Bunun yanında, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamsızlık, tükenmişlik, iş gören devir hızı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçların önemli bir yordayıcısı konumundadır (Her kavrama birkaç kaynak). İş tatmini, insanların kendi işlerini ne ölçüde sevdiğikleri veya sevmedikleri ile ilgili öz değerlendirmelerini ifade eder (Spector, 1997). Ayrıca ücret, terfi, denetim, işe ilişkin hak ihlalleri, koşullu ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim gibi duyuşsal davranışlarla ilgili spesifik etkileşimleri içerebilir (Wegge vd., 2007). Yapılan bir çalışma, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinin, bir iş görenin işini ilginç bulup bulmadığı, yöneticileri ve meslektaşları ile iyi ilişkileri olup olmadığı, yüksek bir gelire sahip olup olmadığının, bağımsız olarak çalışmasına izin verilip verilmediğini ve kariyer gelişim fırsatlarını

açıkça sunma durumu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Wanous vd., 1997).

İş tatmini, örgütlerin etkililiği ve verimliliği açısından temel faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Son dönemde ortaya atılan yeni yönetim paradigmalarında iş görenler kendi kişisel ihtiyaçları ve istekleri olan bireyler olarak ele alınmakta ve salt işletme karlılığına odaklanmanın ve bu kişisel değerlerin göz ardı edilmesinin yanlışlığına dikkat çekilmektedir. Bu durum, çağdaş örgütlerde iş tatminin sağlanması adına önemli bir göstergeyi temsil etmektedir. İş tatmini analiz edilirken memnun bir iş görenin mutlu bir birey olduğu ve mutlu bir bireyin ise başarılı bir iş gören olduğu düşüncesiyle hareket edilmektedir (Aziri, 2011).

Spector(1997) iş tatminin örgütler için önemini gösteren başlıca üç özelliğe dikkat çekmektedir. Birincisi; insani değerleri ön planda tutarak yönetilen örgütlerde iş görenlere adil ve saygılı davranma tutumu ön planda olacaktır. Bu tutum, örgüt içerisinde iş tatmininin iş gören etkinliğini arttırmada önemli bir faktör olmasını sağlayacaktır. Yüksek düzeyli iş tatmini ise çalışanların duygusal ve zihinsel açıdan sağlıklı olmalarının önünü açacaktır. İkincisi; iş tatmin düzeyine bağlı olarak iş görenlerin davranışları, örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileme gücüne sahiptir. İşinden memnun olan iş görenlerin sergileyeceği olumlu davranışlar örgüt performansını da olumlu etkileyeceği gibi, memnuniyetsizlik durumunun tetikleyeceği olumsuz davranışlar örgüt performansını olumsuz etkileyecektir. Üçüncüsü; iş tatmin düzeyi örgütsel faaliyetlerin durumu hakkında bir gösterge ve yönlendirici bir işaret olarak kullanılabilir. Şöyleki, iş görenlerin iş tatminlerinin değerlendirilmesi, farklı departmanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece, işletme performansının artırılması için atılacak adımlarda hangi departmanlarda ne tür değişikliklerin yapılacağı daha rahat bir biçimde planlanabilir.

Örgüt içerisinde iş tatminini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Yöneticilerin iş görenlere yönelik tutumu, liderlerin özellikleri, işin kapsamı, işin özellikleri, işle ilgili algılanan değer, iç ve dış tutarlılık, iş koşulları, iş yerindeki sosyal ilişkiler, algılanan uzun dönemli fırsatlar, başka iş imkanlarının sunduğu fırsatlar, yapılan işte başarıya ulaşma seviyesi vb. bunlardan başlıcaları olarak ele alınabilir (Aziri, 2011).

Yapılan çalışmalarda örgütlerde iş tatminin ortaya çıkardığı temel sonuçlarında bulunduğu ortaya koyulmuştur. İşinden memnun olan iş görenlerde tükenmişlik düzeyi düşük iken, memnuniyetsizlik duyan çalışanlarda yüksek olmaktadır (Khamisa vd., 2017; Khare ve Kamalian, 2017; Kim vd., 2018; Liu ve Lo, 2018; ). İşinden memnun çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta (Yazıcıoğlu, 2009) ve böylece iş gören devir hızı makul seviyede tutulabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010; Lim vd., 2017; Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). İş tatmini örgütsel güven üzerinde de bir etki meydana getirmektedir. İşinden memnun olan iş görenlerin örgütsel güven düzeyleri de yüksek olmaktadır (Williams, 2005; İşcan ve Sayın, 2010).

İş görenlerin iş tatmin seviyesi iş performansı ile de yakından ilişkilidir. Sheridan ve Slocum (1975), yapmakta olduğu işten ve iş ortamından memnun olan iş görenlerin yüksek performans sergilediğini ortaya koyan önemli bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışma, literatürde birçok çalışma içinde temel teşkil etmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiğini söylemek mümkündür (Shore ve Martin, 1989, Gürbüz ve Sığı, 2010; Çetin ve Varoğlu, 2015; Aydan, 2016). İş tatmini iş stresinin de önemli bir yordayıcısı konumundadır. Buan göre, iş tatminin sağlandığı durumlarda iş stresini kontrol etmek daha kolay olmaktadır (Shin ve Junk, 2014; Khamisa vd., 2015).

Yapılmış olan bazı çalışmalarda iş tatminsizliğinin iş görenlerde yaratıcılığın önüne geçtiği görülmüştür. Bu durum iş

gören performansını doğrudan olumsuz etkilemekte ve örgüt verimliliğini düşürmektedir (Zhou ve George, 2001; İmamoğlu ve Keskin, 2004; Valentine vd., 2011). İş tatmini, örgütlerde güven duygusu ile de ilişkilidir. İş tatmini yüksek bireylerin örgütsel adalete olan inancıda yüksek iken, iş tatmini düşük bireylerin güven seviyesi de düşmektedir (Tutar, 2007; Yürür, 2008; İşcan ve Sayın, 2010). Alanyazında ortaya koyulan sonuçlara göre iş tatmin düzeyi iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Çelik vd., 2015; Aksoy vd., 2018). İş tatmini yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek iken, tersi durumda örgütsel bağlılık düzeyi düşük olmaktadır (Top vd., 2015; Chordiya vd., 2017; Yousef, 2017). Örgütsel bağlılığın düşmesi ise işten ayrılma niyeti ve iş gören devir hızını arttıran sonucunda ise örgütsel performans olumsuz etkide bulunan bir süreci kaçınılmaz kılmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen örgütler, iş görenlerin rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırmaya başlamıştır (Lizote vd., 2017). Çünkü örgütlerin rekabet gücü elde etmesinin yolu tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmasından geçmektedir. İnsan kaynakları da asıl işi yapan birim olması sebebiyle bu kaynakların başında gelmektedir. İş gücünün örgütün politikalarına, stratejilerine, amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlı olması, rekabet gücü elde etme sürecine etkin bir şekilde katılması gerekmektedir (Costa ve Moraes, 2007). Çünkü bir örgütün başarısı ve yakalamış olduğu kaliteyi devam ettirebilmesi, insan kaynaklarının yetkinliğini iyi bir şekilde yönetmenin yanı sıra iş görenlerin bağlılığını sağlama adına attığı adımlarla da ilgilidir (Rowden, 2000).

(Örgütsel bağlılık örgütler ile iş görenler arasında kurulan sosyal bir bağıdır. Bu bağ, örgütleri ve iş görenleri ortak bir amaç ve değerler bütünü etrafında toplamaktadır (Lizote vd., 2017). Bunun yanında örgütsel

bağlılık, bir iş görenin örgüt içerisinde kalmasını sağlayan ve örgütle olan ilişkisini belirleyen psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, iş görenlerde örgüt için önemli düzeyde çaba gösterme ve örgütün bir üyesi olarak kalma isteği uyandırmaktadır (Mowday vd., 1982).

İş görenlerin örgüte yönelik bağlılıkları tutumsal ve davranışsal olarak iki bakış açısıyla ele alınmıştır. Tutumsal çalışmalarda bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı duygusal bağlılığı olarak ele alınmıştır. Mowday ve arkadaşları (1979) yapmış oldukları çalışmada tutumsal bağlılığı son derece açık bir şekilde tanımlamıştır. Buna göre iş görenlerin örgütün hedeflerini kabul etmesi, bu hedeflere ulaşmak için yüksek performans göstermesi ve bu örgütte çalışmaya devam etme noktasında istekli olmasını sağlayan etken tutumsal davranışı oluşturan duysal bağlılıktır. Konuyu davranışsal açıdan ele alan çalışmalarda ise iş görenlerin tercih ve karşılaştırma yapmaları üzerinde durulmuştur. Buna göre, örgütlerine davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, karşılıklarına çıkan alternatif iş olanaklarına rağmen mevcut örgüt içerisinde kalmaya devam ederler (Deconink ve Bachmann, 1994).

Örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalarda iş görenlerin örgütlerine yönelik bağlılıklarının üç boyut altında toplandığını görmek mümkündür. Bunlar, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır (Greenberg ve Baron, 2008). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış oldukları çalışmada duygusal bağlılığı iş görenlerin hissi açıdan örgüte bağlanması, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bunlarla özdeşleşmesi ve tamamıyla kendi iradesi dahilinde örgütte kalma eğiliminde olması şeklinde tanımlamıştır. Devam bağlılığı, iş görenlerin çıkarları doğrultusunda örgütte kalma veya ayrılma kararı alması esasına dayanmaktadır. İş görenler örgütten

ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri veya devam etmeleri durumunda elde edecekleri kazanımları karşılaştırarak oraya çıkan duruma göre örgütte kalma veya ayrılma kararı alırlar. Bu kişiler daha iyi fırsatlarla karşılaştıklarında örgütten ayrılabilirler. Normatif bağlılık ise iş görenlerin hissettikleri sorumluluk duygusu ile örgütte kalmaya devam etmeleri temeline dayanmaktadır. Bunun yanında iş görenlerin maddi ve manevi anlamda zor durumda buldukları bir anda işe alınmaları da örgüte karşı normatif bağlılığın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Greenberg ve Baron, 2008). Tüm bağlılık türleri ve özellikleri dikkate alındığında örgütler açısından en istenen durumun duygusal bağlılık olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir iş görenin örgütten ayrılması, beraberinde önemli sıkıntıları getirebilmektedir. İş görenlerin aynı örgütte devam etmesi ise örgütün önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde iş görenler daha uzun yıllar çalışmakta, iş gören devir hızı düşmekte, eğitim maliyetleri azalmakta, yüksek düzeyde iş tatmini sağlanabilmekte, örgütsel istekler daha hızlı kabul edilmekte, hedeflere ulaşmak daha kolay olmaktadır (Mowday vd., 1979). Örgütsel bağlılık, iş görenlerin işle ilgili stres düzeyini de etkileyen önemli bir unsurdur. Leong ve arkadaşları (1996) tarafından araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın varlığı iş görenlerde işe bağlı stresi azaltmaktadır. Bu durum, zihinsel sağlığı ve iş tatminini beraberinde getirmektedir. Bir başka araştırmaya göre ise örgütsel bağlılık iş stresinin tükenmişliği etkilemesi sürecinde aracılık rolü üstlenmektedir. Yani iş stresi yaşamakta olan iş görenlerin örgütsel bağlılığı düşmekte ve tükenmişlik yaşamaktadırlar. Süreç sonucunda ise iş görenlerde işten ayrılma eğilimi baş göstermektedir (Chiang ve Liu, 2017).

Yapılan çalışmalarda olumlu örgütsel iklimin varlığı (Lee ve Stears, 2017),

liderlerin davranışları (Demirtaş ve Akdoğan, 2015), örgütsel çatışmanın varlığı ve düzeyi (Kavacak vd., 2013), işyerinde özerklik duygusunun hissedilmesi (Chang vd., 2015), kurumsal sosyal sorumluluk ve iç pazarlama uygulamaları (Kim vd., 2016), örgütsel destek düzeyi (Vardaman vd., 2016), küreselleşme ve iş yerinde kültürel çeşitlilik (Wood ve Wilberger, 2015), örgütsel uygulamaların algılanma düzeyi (Joshi vd., 2015) gibi değişkenlerin iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili oldukları ve bağlılık düzeyini belirleyici özellik gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tarigan ve Ariani (2015), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu durumun varlığı örgütlerde işten ayrılma eğilimini azaltmakta ve işe devam oranını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin yalnızca iş tatmin düzeyleri değil, aynı zamanda iş performansları da yüksek olmaktadır. Fu ve Deshpande (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre iş tatmin düzeyi yüksek olan iş görenlerin iş performansı bu durumdan dolaylı olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ise iş görenlerin iş performansını direk olarak etkilemektedir. İş görenlerin örgütsel amaçları benimsemesi, bu amaçlar için çalışmaya hazır olması, ideolojik anlamda örgütle bütünleşmesi de yine iş performansını arttıran önemli değişkenlerdir (Kim vd., 2018).

#### 4. İŞ PERFORMANSI

Performans birçok yazar tarafından farklı yönleri ele alınarak tanımlanan bir kavramdır. Geneli itibarıyla performans örgüt yönetimi tarafından belirlenen bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, örgütün amaç ve hedeflerine sunduğu katkı düzeyini ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010). Bir başka ifade ile örgütlerin ve iş görenlerin örgüt amaçları

çerçevesinde amaca ulaşma derecesidir (Pugh, 1990). (15)Borman ve Motowidlo (1993) yapmış oldukları çalışmada performansı iki başlık altında incelemiştir. Bunlar; **Görev Performansı** ve **Bağlamsal/İçeriksel Performans**'tır. Görev performansı, iş görenlerin örgütün ana amacına katkı sağlayan etkinlikleridir. Başlıca iki alt kategorisi bulunmaktadır. Bunlar; teknik veya idari görev performansı ve liderlik görev performansdır. Lider/yönetici görev tanımı dışında kalan ve alt kademe personelin sorumluluğundaki tüm görevler teknik/idari görev performansı kapsamında değerlendirilmektedir. İş görenlerin motivasyonlarının sağlanması, belirli amaca yönlendirilmeleri ve bu doğrultuda yönetilmeleri, iş görenlerin değerlendirilmesi vb. uygulamalar ise liderlik görev performansı kapsamında ele alınmaktadır.

Bağlamsal/İçeriksel performans ise görev performansının tamamlayıcı unsuru durumundadır. Yani, iş görenlerin asıl işlerini yaparken onların hedefe ulaşabilmeleri adına yapılan yardımcı unsurları içermektedir. İş ortamında iş görenler arası yardımlaşma, anlayış, yardımseverlik, fazla mesai yapma, işle ilgili kararlarda inisiyatif alma gibi konular bağlamsal/içeriksel performansın unsurları arasındadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Görüldüğü üzere görev performansı örgütlerin hedeflerine ulaşması adına zorunluluk arz etmektedir. Bağlamsal performans ise iş görenlerin iradesinde olup, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan değerlerden oluşmaktadır.

İş görenlerin sergileyeceği performans, örgütlerin etkililiği, verimliliği, başarı seviyesi ve rekabet gücü elde etmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel performansın artırılabilmesi için iş gören performansının artırılması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda iş gören performansını etkileyen önemli değişkenler ortaya koyulmuştur. İş tatmini (aydan, 2016; Büyükgöze ve Özdemir, 2017), örgütsel bağlılık düzeyi (Demirel, 2009), örgüt iklimi (Tutar ve Altınöz,

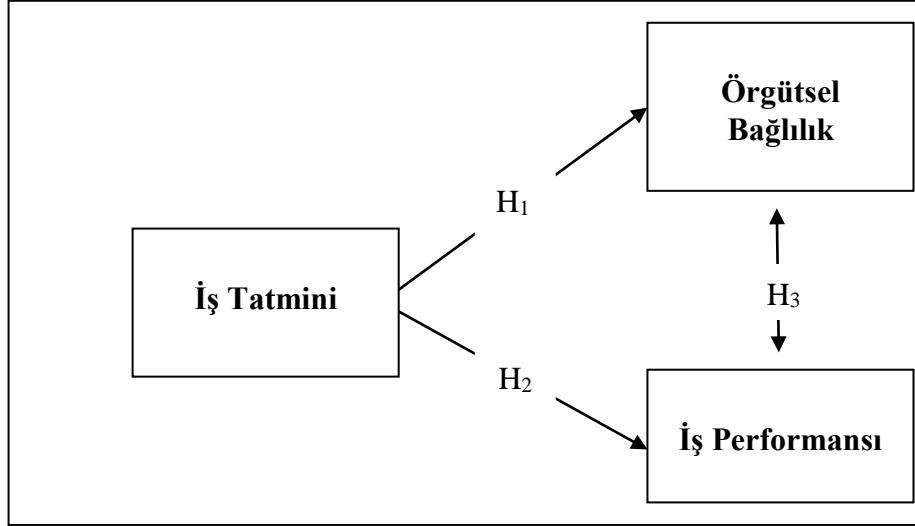
2010), iş görenleri güçlendirmeye yönelik faaliyet ve etkinlikler (Çöl, 2008), sağlanan örgütsel destek (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017), liderlik davranışı, örgütsel adalet, iş sözleşmesi (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012), iş stresi, motivasyon, örgüt içi iletişim (Muda vd., 2014) bu değişkenlerden ön plana çıkanlarıdır. Örgüt içerisinde istenilen performans düzeyine ulaşabilmek için iş gören performansının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi ile iş görenlerin yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, koordinasyon yetileri artırılabilir. Böylece, örgüt içi performans iyileştirme sağlanabileceği gibi bunun sürdürülebilir bir hale getirilmesinin de önü açılmış olacaktır.

## 5. METODOLOJİ

Bu araştırmanın amacı, hizmet işletmelerinde çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu konuda hizmet işletmeleri üzerine yapılmış çalışmaların genellikle turizm sektörü (Allen ve Meyer, 1990; Yazıcıoğlu, 2009; Kavacık ve Baltacı, 2013; Çelik vd., 2015; Chiang ve Liu, 2017; Akgündüz ve Eryılmaz, 2018; Aksoy vd., 2018), eğitim sektörü (Yücel ve Bektaş ,2012; Shin ve Jung, 2014; Chang vd., 2015; Aydan, 2016; Büyükgöze ve Özdemir, 2016), sağlık sektörü (Williams, 2005; Tutar, 2007; Ma vd., 2003; Joshi vd. 2015; Khasima vd., 2015; Top vd., 2015; Khasima vd., 2017), sigortacılık sektörü (Karaman, 2018; Karaman ve Kurnaz, 2018) ve kamu sektörü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Wegg vd., 2007; Chordiya vd., 2017; Lizote vd., 2017; Yousef, 2017). Bu nedenle araştırmanın evreni olarak bir hizmet sektörü olan ve TOBB tarafından 2023 vizyonu çerçevesinde sorunları kapsamlı olarak ele alınan sigortacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Antalya'da faaliyet gösteren yaklaşık 800 sigorta acentesidir. Her acentede en az 2 kişinin çalıştığı varsayılmış ve toplam evren

büyüküğü 1600 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda online olarak oluşturulan anket formları meslek odaları aracılığıyla tüm acentelere ve iş görenlere mail yoluyla iletilmiştir. Toplam 483 anket geri dönmüştür.

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki model oluşturulmuştur. Bu doğrultuda üç temel hipotez ortaya koyulmuştur (Bkz. Şekil 1.).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri;

**H<sub>1</sub>:** İş görenlerin işlerinden tatmin olması örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** İş görenlerin işlerinden tatmin olması iş performanslarını arttırmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** İş görenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örneklem grubunda bulunan acentelerden veriler anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların karakteristik özelliklerini belirlemeye yönelik kategorik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Comer ve arkadaşları (1989) tarafından literatüre kazandırılan iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Kavacı ve arkadaşları (2013) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerliliği ve

güvenilirliği sağlanmış iş gören performansı ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li likert tipi ölçeklerdir. Anket formlarında 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formları aracılığıyla elde edilen kategorik veriler SPSS aracılığıyla analiz edilirken, araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin testinde Lisrel programı kullanılmıştır.

### 5.1.Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası erkektir (%63,2). Katılımcıların %90,1'i lise ve üniversite eğitim seviyesine sahiptir. Evli olan katılımcılar toplam katılımcıların %62,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası asgari düzeyde gelire



sahiptir (%56,7). 25 yaş üzerinde olan katılımcıların oranı %58'dir. Katılımcıların %86'sının birden fazla acentede çalışmış, bunlardan %49,8'i ise üç ve üzerinde iş yeri değiştirmiştir. Günlük 8 saatten fazla çalışan katılımcıların oranı %65,4 iken,

daha önce sigortacılık eğitimi alanların oranı %74,1'dir. Sektör tecrübesi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar toplam katılımcıların %57,3'ünü, aynı iş yerinde 6 yıl ve üzerinde bir süredir çalışanlar ise %44,4'ünü temsil etmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

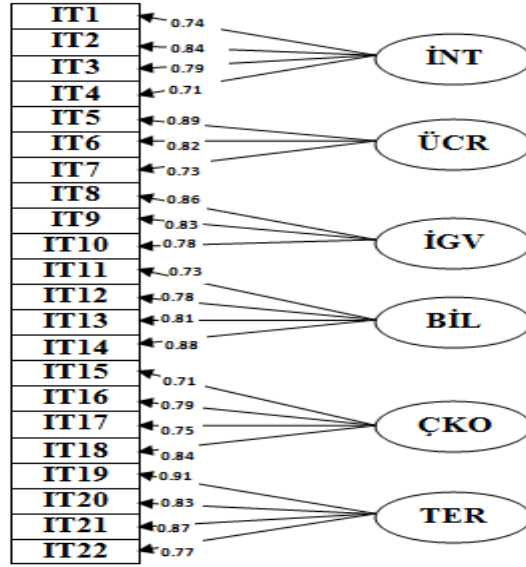
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	178	36,8	Evli	301	62,3
Erkek	305	63,2	Bekar	182	37,7
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim	48	9,9	1600 TL	274	56,7
Lise	274	56,7	1601 TL – 2000 TL	143	29,6
Üniversite	161	33,4	2001 TL ve üzeri	66	13,7
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Daha Önce Kaç Acentede Çalıştınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18 yaş ve altı	74	15,3	Bir	68	14
19-24 yaş	129	26,7	İki	175	36,2
25-30 yaş	227	46,7	Üç	137	28,3
31 yaş ve üzeri	53	11,3	Dört ve Üzeri	103	21,5
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Günlük Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Sigortacılık Eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8 Saat	167	34,6	Aldım	358	74,1
8 Saatten Fazla	316	65,4	Almadım	125	25,9
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Sektör Tecrübesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Aynı İş Yerinde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan Az	52	10,8	1 Yıldan Az	108	22,3
1-5 Yıl	154	31,9	1-5 Yıl	161	33,3
6-10 Yıl	169	35	6-10 Yıl	119	24,6
11 Yıl ve Üzeri	108	22,3	11 Yıl ve Üzeri	95	19,8
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>

## 5.2.Güvenilirlik Analizi ve DFA

Anket formuna yerleştirilen ölçekler aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmeden önce güvenilirlik seviyeleri test edilmiştir. Buna göre iş tatmini ölçeğini oluşturan önermelere ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,782$ ; örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,812$  ve son olarak iş performansı ölçeğine ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,873$  olarak elde edilmiştir. Kat sayılarının istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüş ve analizlere devam edilmiştir.

İlk olarak iş tatmini ölçeğini oluşturan önermeler ile doğrulayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 2'de sunulmuştur. DFA sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğini oluşturan önermelerin İşin Niteliği (İNT), Ücret (ÜCR), İş Güvenliği (İGV), Beşeri İlişkiler (BİL), Çalışma Koşulları (ÇKO) ve Terfi (TER) faktörleri altında toplandığı yapı doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=2,25$ ;  $p=.000<0,05$ ;  $RMSEA=0,049<0,05$ ). Yapılan DFA sonucunda  $GFI=0,95$  (çok iyi);  $AGFI=0,90$  (iyi);  $CFI=0,93$  (iyi) olarak elde edilmiştir. Kat sayılarının istatistiksel analiz için yeterli seviyede olması, oluşan faktör yapılarının sağlıklı yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

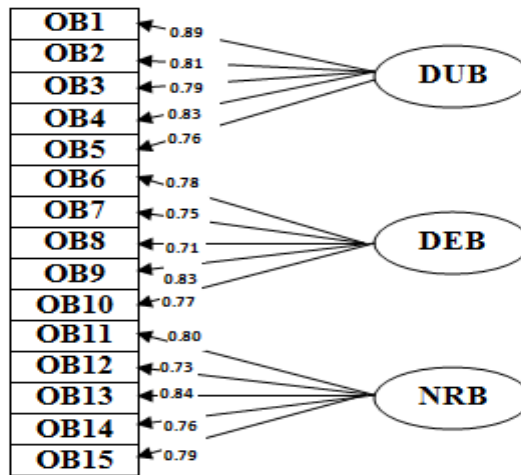


**Chi-Square=1618.94, df=718, p-value=0.00000, RMSEA=0.049**

Şekil 2: İş Tatmini Ölçeği DFA

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 3'te sunulmuştur. Ölçekteki önermelerin altında toplandığı ve duygusal bağlılık (DUB), devam bağlılığı (DEB), normatif bağlılık (NRB) olarak isimlendirilen üç faktörlü yapı istatistiksel

açıdan doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=3,42$ ;  $p=,000<0,05$ ;  $RMSEA=0,041<0,05$ ). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi kat sayıları oluşan yapının iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $GFI=0,97$ ;  $AGFI=0,91$ ;  $CFI=0,95$ ).



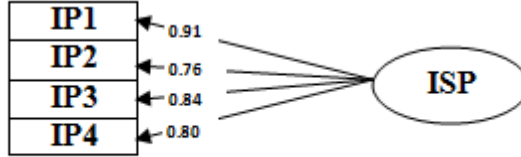
**Chi-Square=1020.36, df=298, p-value=0.00000, RMSEA=0.041**

Şekil 3: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonuçları

İş performansı ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 4'ta sunulmuştur. Ölçeği oluşturan dört önermenin altında toplandığı tek faktörlü yapı istatistiksel açıdan

doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=3,66$ ;  $p=,000<0,05$ ;  $RMSEA=0,022<0,05$ ). DFA'ya ilişkin uyum indeksi kat sayıları, oluşan yapının

kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu kanıtlamaktadır ( $GFI=0,95$ ;  $AGFI=0,89$ ;  $CFI=0,92$ ).



**Chi-Square=341.11, df=93, p-value=0.00000, RMSEA=0.022**

Şekil 4: İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

### 5.3.Korelasyon Analizi

Ölçekleri oluşturan önermelerin altında toplandığı toplam 10 faktör yapısının birbirleriyle olan ilişkisini ortaya

koyabilmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 2'de verilmiştir. Görüldüğü üzere 10 faktöre ait toplam 45 ilişkinin tamamı  $p=0,01$ 'e göre yani %99 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 2: Faktör Boyutları Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.İNT	1									
2.ÜCR	.740*	1								
3.İGV	.632*	.345*	1							
4.BİL	.601*	.567*	.672*	1						
5.ÇKO	.841*	.451*	.634*	.677*	1					
6.TER	.431*	.586*	.588*	.611*	.728*	1				
7.DUB	.563*	.513*	.721*	.770*	.688*	.779*	1			
8.DEB	.612*	.538*	.765*	.433*	.734*	.760*	.322*	1		
9.NRB	.519*	.762*	.793*	.387*	.753*	.791*	.256*	.232*	1	
10.ISP	.799*	.690*	.718*	.651*	.782*	.745*	.758*	.544*	.277*	1

\*0.01'e göre anlamlı

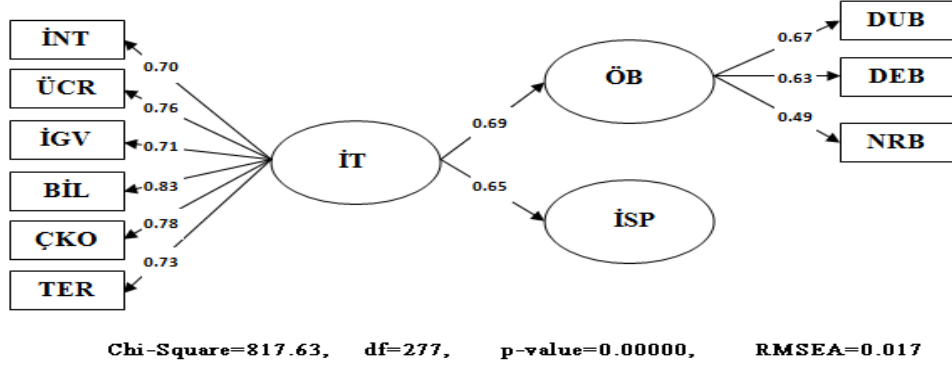
Tüm iş tatmini boyutları örgütsel bağlılığı ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması iş performansını artıran önemli bir unsurdur. Konu daha özeldir incelendiğinde iş tatmini boyutlarından sırasıyla terfi olanakları ( $r=0,779$ ), bireyler arası ilişkiler ( $r=0,770$ ) ve iş güvenliği ( $r=0,721$ ) duygusal bağlılığı diğer iş tatmini boyutlarına göre daha fazla arttırmaktadır. İş güvenliği ( $r=0,765$ ), terfi ( $r=0,760$ ) ve çalışma koşulları ( $r=0,734$ ) devam bağlılığını daha fazla arttıran iş tatmini boyutları iken, iş güvenliği

( $r=0,793$ ), terfi ( $r=0,791$ ), ücret ( $r=0,762$ ) ve çalışma koşulları ( $r=0,753$ ) ise normatif bağlılığı daha fazla sağlayan boyutlar olarak tespit edilmiştir.

İş görenlerin iş performansını daha fazla arttıran iş tatmini boyutları sırasıyla işin niteliği ( $r=0,799$ ), çalışma koşulları ( $r=0,782$ ), terfi ( $r=0,745$ ) ve iş güvenliğidir ( $r=0,718$ ). Örgütsel bağlılık boyutlarının iş performansı ile arasındaki ilişkilere bakıldığında duygusal bağlılığın  $r=0,758$  düzeyinde ve devam bağlılığının  $r=0,544$  düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ise iş performansı ile

olumsuz bir ilişki içerisinde -0,277. Örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca ikisinin iş performansı ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu görüldüğünden **“H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.”**

İş tatmini bağımsız değişkeninin, örgütsel bağlılık ve iş performansı bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu oluşan yapı şekil 5’te sunulmuştur.



Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $\chi^2/df=2,95$ ;  $p=0,000$ ;  $RMSEA=0,017$ ). Modele ilişkin uyum indeksleri ise sırasıyla  $GFI=0,97$ ;  $AGI=0,90$ ;  $CFI=0,94$  olarak elde edilmiş ve tüm katsayıların kabul edilebilir düzey ve üzerinde olduğu görülmüştür. Model içerisinde test edilen yollar için elde edilen denklemler ise aşağıdaki gibidir;

- $\text{İT} \rightarrow \text{ÖB}$ :  $\text{ÖB} = 0.68 * \text{İT}$ ,  $\text{Errorvar. } 0.81$ ,  $R^2 = 0.37$
- $\text{İT} \rightarrow \text{İSP}$ :  $\text{İSP} = 0.53 * \text{İT}$ ,  $\text{Errorvar. } 0.87$ ,  $R^2 = 0.33$

Birinci YEM denklemlerinde de görüldüğü üzere iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi %37’dir. Denklem içerisinde iş tatminine ait  $\beta$  değeri 0,68 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin de anlamlı olarak tespit edilmesi üzerine  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci denkleminde ise iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin %33 olduğu,  $\beta$  değerinin ise 0,53 görülmektedir. Modele ilişkin uyum indekslerinin de anlamlı olması sebebiyle araştırma

kapsamında oluşturulan  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada işletmeler için en önemli rekabet kaynaklarından birisi olan ve aynı zamanda üretim faktörleri arasında da yer alan iş gören tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma evreni olarak sigorta acentelerinde çalışan iş görenlerin seçildiği çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık (Fu, 2014; Çelik vd., 2015; Chordiya vd., 2017; Aksoy vd., 2018 ve iş performansı (Jankingtong ve Rukkhum, 2012; Aydan, 2016) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olması çalışma sonuçlarının tutarlılığı açısından önem arz etmektedir.

Çalışma da, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş performansı arasında önemli ilişkiler olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin iş performansı diğer personellere oranla daha yüksek olmaktadır (Fu, 2014). Bunun yanında

normatif bağlılık iş performansını olumsuz yönde etkileyen bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Kim vd., 2018). Örgüte karşı normatif bağlılık gösteren iş görenlerin iş performansları da düşük olmaktadır (Mowday vd., 1979). Ayrıca normatif bağlılık gösteren iş görenler iş güvenliğine, çalışma koşullarına, aldıkları ücrete ve terfi imkanlarına diğer çalışanlara oranla daha fazla önem vermektedir (Vardaman vd., 2016). Bireyler arası ilişkilere ise daha az önem vermektedir. Bu durum, normatif bağlılık düzeyi yüksek iş görenlerin şahsi amaçlarını daha ön planda tuttuğunu da göstermektedir (Lee ve Steers, 2017). Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin bireyler arası ilişkilere daha fazla önem göstermesi ve iş performanslarının diğer iş görenlere oranla daha yüksek olması, bu bağlılık türünün örgütler açısından önemini de ortaya koymaktadır (Shore ve Martin, 1989).

İş görenlerin mevcut örgütlerinden emekli olmak istemesi, kendilerini burada bir ailenin parçasıymış gibi hissetmesi, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemeleri duygusal bağlılık düzeylerini artıran önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Kavacık vd., 2013). İş görenlerin örgütten ayrılmaları durumunda kendilerini suçlu hissedeceklerini düşünmesi, olası bir ayrılık durumunda kendilerine referans olan kişilerin zor durumda kalacağına inanmaları ve örgütlerine çok şey borçlu olduklarını düşünmeleri devam bağlılığı düzeylerini artıran önemli hususlardır (Demirel, 2009; Kavacık vd., 2013). İş görenlerin daha iyi bir iş teklifi almaları halinde işlerinden ayrılacaklarını belirtmesi, mevcut örgütlerinde çalışmaya mecbur olma durumları, iş bulamama ihtimaline karşı mevcut örgütte çalışmaya devam etmeleri ise normatif bağlılıklarını arttırmaktadır (Kavacık vd., 2013; Chang vd., 2015; Aksoy vd., 2018).

İş görenlerin yapmakta oldukları işin niteliğine uygun yetilere sahip olduğunu düşünmesi, örgüt içerisinde çalışma

arkadaşları ve yöneticileriyle açık bir iletişim kanalı bulunması, iş güvenliğine sahip olmaları, çalışma koşullarından memnun olmaları, genel iş tatmini seviyesini arttıran önemli faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). İş görenlerin görevlerini zamanında tamamlamaları, meydana gelen problemleri hızlı bir şekilde çözüme ulaştırmaları ve yapmakta oldukları işte kaliteyi yakaladıklarına inanmaları, iş performansı düzeylerini arttıran önemli davranışlardır.

Örgüt içerisinde duygusal bağlılığı arttırmak için iş görenlerde gelecek kaygısı uyandıran sebeplerin bertaraf edilmesi, bireyler arası kesintisiz iletişim kanalları oluşturulması ve olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması gerekirken, terfilerde liyakat esası dikkate alınmalıdır (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). Böylece, iş görenlerin en yüksek düzeyde performans sergilemelerinin de yolu açılmış olacaktır.

İş gören ücretlerinde tatmin edici seviyelere ulaşılması, çalışma koşullarında standardizasyonun sağlanması, iş görenlere kişisel becerilerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesi yoluyla örgütlerde istenmeyen devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyesinin düşmesini sağlamak mümkündür. Böylece, iş gören devir hızı, iş tatminsizliği ve düşük performans gösterme gibi olumsuzluklarında önlenmesi sağlanacaktır (Greenberg ve Baron, 2008).

Bu çalışmada iş gören performansı ve örgütsel bağlılık düzeyi iş tatmini açısından ele alınmıştır. Çalışmanın başka değişkenlerle yeniden yapılması, her iki bağımlı değişkeni açıklayan diğer bağımsız değişkenlerin ortaya koyulması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın örneklemini ise sigorta acentesi çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen bulguların genellenebilmesi için başka örneklemlerde de tekrar edilmesi gerekmektedir. Uygulama aşamasında kullanılan ölçeklerin başka örneklemlerde kullanılması durumunda geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tekrar edilmesi gerekmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

1. AKGÜNDÜZ, ve Y., ERYILMAZ, G. (2018). "Does Turnover Intention Mediate the Effects of Job Insecurity and Co-worker Support on Social Loafing?", *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
2. AKSOY, C., ŞENGÜL, H. İ., ve YILMAZ, Y. (2018). "Examination of the Relationship Between Job Satisfaction Levels and Organizational Commitments of Tourism Sector Employees: A Research in the Southeastern Anatolia Region of Turkey", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
3. ALLEN, N. J., ve MEYER, J. P., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
4. ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishing (Tenth Edition), London,.
5. AYDAN, O. (2016). "Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki/The Relationship Between High School Teachers' Job Satisfaction and Individual Performance", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36).
6. AZİRİ, B., (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
7. BRANDO, I.F. et al. (2014). "Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará", *ReAD*, 77(1-Jan/Apr), 90-113.
8. BÜYÜKGÖZE, H. ve ÖZDEMİR, M., (2017). "İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
9. CHANG, Y., LEACH, N., ve ANDERMAN, E. M. (2015). "The Role of Perceived Autonomy Support in Principals Affective Organizational Commitment And Job Satisfaction", *Social Psychology of Education*, 18(2), 315-336.
10. CHİANG, C. F., ve LİU, B. Z. (2017). "Examining Job Stress and Burnout of Hotel Room Attendants: Internal Marketing and Organizational Commitment as Moderators", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 367-383.
11. CHORDIYA, R., ve SABHARWAL, M., GOODMAN, D. (2017). "Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study", *Public Administration*, 95(1), 178-195.
12. COMER, J., M., KAREN A. M., ve ROSEMARY L., (1989). "Psychometric Assessment of a Reduced Version of Indsales", *Journal Of Business Research*, 18(4), 291-302.
13. COSTA, C.J.A., ve MORAES, L.F.R., (2007). "As Dimensões Do Comprometimento Organizacional: Avaliando Os Casos Dos Gerentes E Vendedores Na Cidade De Belo Horizonte", *Perspectivas Contemporâneas*, 2(1), 59-81.
14. ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B. B., ve İNANİR, A. (2015). "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations", *Ege Akademik Bakis*, 15(1), 53.
15. ÇETİN, F., ve VAROĞLU, A. K. (2015). "Psikolojik Sermaye,

- Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, İş ve İnsan Dergisi, 2(2), 105-113.
16. ÇÖL, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9: 35-46.
17. DAVIS, K. ve NESTROM, J.W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York.
18. DECONINCK, J.B., ve BACHMANN, D.P., (1994), “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, *Applied Business Journals*, 10(3),87-96.
19. DEMİREL, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.8(15), 115-132.
20. DEMİRTAŞ, O., ve AKDOĞAN, A. A., (2015). “The Effect Of Ethical Leadership Behavior On Ethical Climate, Turnover İntention, And Affective Commitment”, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
21. FARAGHER, E.B., CASS, M., ve COOPER, C.L., (2005), “The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis”, *Journal of Occup Environ Med*, 62,105–112.
22. FU, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees”, *Journal of Business Ethics*, 122(1), 137-144.
23. FU, W., ve DESHPANDE, S. P. (2014). “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance Of Employees in A China’s İnsurance Company”, *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
24. GEORGE, J.M. ve JONES, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson/Prentice Hall (Fifth Edition), New Yersey.
25. GREENBERG, J., ve BARON, R.A. (2008). *Behaviour in Organizations*, Pearson Prentice Publication.
26. GÜRBÜZ, S., ERKUŞ, A., ve SİĞRİ, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).
27. HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
28. İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN, H., ve SERHAT, E. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
29. İŞCAN, Ö. F., ve SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
30. JANKINGTHONG, K., ve RURKKHUM, S., (2012), “Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature”, *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12 (2), 115-127.
31. JOSHI, A., NAMBA, M., ve POKHARELA, T. (2015). “Examination of Relationships among Organizational Characteristics and Organizational Commitment of Nurses in Western and Eastern Region of Nepal”, *Journal of Nepal Medical Association*, 53(200), 256-261.
32. KALISKI, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Thompson Gale Publication(Second edition), Detroit.
33. KARAMAN, D., (2018). “Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir

- Uygulama”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 65-78.
34. KARAMAN, D., ve KURNAZ, V., “Sigorta Acentesi Çalışanlarının İş Tatmini ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Manisa’da Bir Uygulama”, I.International Congress of Political, Economic and Financial Analysis, PEFA (Abstract Book), Nazilli/Aydın.
35. KAVACIK, M., BALTAÇI, F., ve YILDIZ, A., (2013), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3), 73-85.
36. KHAMISA, N., OLDENBURG, B., PELTZER, K., ve ILIC, D. (2015). “Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses”, International Journal of Environmental Research and Public Health, 12(1), 652-666.
37. KHAMISA, N., PELTZER, K., ILIC, D., ve OLDENBURG, B. (2017). “Effect of Personal and Work Stress on Burnout, Job Satisfaction and General Health of Hospital Nurses in South Africa”, Health sa Gesondheid, 22, 252-258.
38. KHARE, A., ve KAMALIAN, A. (2017). “Studying Relationship between Job Satisfaction and Burnout (Case Study: HSE Managers in Karajroad Industries)”, The Journal of Internet Banking and Commerce, 1-13.
39. KIM, J. S., SONG, H. J., ve LEE, C. K. (2016). “Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions”, International Journal of Hospitality Management, 55, 25-32.
40. KIM, B., ISHIKAWA, H., LIU, L., OHWA, M., ve SAWADA, Y., LIM, H. Y., ... & CHEUNG, C. (2018). “The Effects of Job Autonomy and Job Satisfaction on Burnout Among Careworkers in Long-Term Care Settings: Policy & Practice Implications for Japan and South Korea”, Educational Gerontology, (just-accepted).
41. KIM, S. S., SHIN, D., VOUGH, H. C., ve HEWLIN, P. F., VANDENBERGHE, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. Human Relations,
42. LEE, T. W., ve STEERS, R. M. (2017). “Facilitating Effective Performance Appraisals: The Role of Employee Commitment and Organizational Climate”, In Performance measurement and theory(pp. 75-93). Routledge.
43. LEONG, C. S., FURNHAM, A., ve COOPER, C. L. (1996). “The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship”, Human Relations, 49(10), 1345-1363.
44. LIM, A. J. P., LOO, J. T. K., ve LEE, P. H. (2017). The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction”, Journal of Applied Structural Equation Modeling, 1(1), 27-41.
45. LIU, H.L., LO, V.H. (2018), “An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters”, Asian Journal of Communication, 28(2), 153-169.
46. LIZOTE, S.A., VERDINELLI, M.A., ve NASCIMENTO, S., (2017). “Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study With Municipal Civil Servants”, Brazilian Journal of Public Administration, 51(6), 947-967.
47. MA, C.C., SAMUELS, M.E., ve ALEXANDER, J.W., (2003). “Factors that Influence Nurses’ Job Satisfaction”, Journal of Nurses Administration, 33(5), 293-299.



48. MEYER, J., ve ALLEN, N., (1997), "Commitment in the Workplace," SAGE Publications, Thousand Oaks.
49. Mount, G. (2006). "The role of emotional intelligence in developing international business capability: *It provides traction*". In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. Mahwah, NJ: Erlbaum.
50. MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., ve PORTER, L.W., (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
51. MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., ve STEERS, R.M., (1982), "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover," Academic Press, New York.
52. MUDA, I., RAFIKI, A., ve HARAHAP, M.R., (2014). "Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia", International Journal of Business and Social Science, vol.5(2), 73.80.
53. MULLİNS, J.L. (2005). Management and Organizational Behavior, Pearson Education Limited (Seventh Edition), Essex.
54. PRADHAN, S., ve PRADHAN, R. K. (2015). "An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance", Vision, 19(3), 227-235.
55. POLAT, M., ve MEYDAN, C. H. (2010). "Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma", Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), 145-172.
56. PUGH, D., (1991), Organizational Behaviour, Prentice Hall Publication, United Kingdom.
57. ROWDEN, R.W., (2000), "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment," Leadership & Organization Development Journal, 21, 30-35.
58. SHERİDAN, J. E., ve SLOCUM JR, J. W. (1975). "The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance", Organizational Behavior and Human Performance, 14(2), 159-172.
59. SHİN, J. C., ve JUNG, J. (2014). "Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments", Higher Education, 67(5), 603-620.
60. SHORE, L. M., ve MARTIN, H. J. (1989). "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", Human relations, 42(7), 625-638.
61. SPECTOR, P. E. (1997). Job Satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, Sage Publications, California.
62. TARIGAN, V., ve ARIANI, D. W. (2015). "Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention", Advances in Management and Applied Economics, 5(2), 21.
63. TOP, M., AKDERE, M., ve TARCAN, M. (2015). "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees", The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1259-1282.
64. TUTAR, H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". Süleyman

- Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3).
65. TUTAR, H., ve ALTINÖZ, M., (2010), “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 195-218.
66. VALENTINE, S., GODKIN, L., FLEİSCHMAN, G. M., ve KIDWELL, R. (2011). “Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response”, *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
67. VAN SCOTTER, J.R., ve MOTOWIDLO, S.J., (1996), “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
68. VARDAMAN, J. M., ALLEN, D. G., OTONDO, R. F., HANCOCK, J. I., SHORE, L. M., ve ROGERS, B. L. (2016). “Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention”, *Human relations*, 69(7), 1483-1505.
69. VROOM, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York.
70. WANOUS JP, REİCHERS AE, ve HUDY MJ., (1997), “Overall job satisfaction: how good are single item measures?” *Journal of Appl Psychol*, 82, 247–52.
71. WEGGW, J., SCHMIDT, K., PARKES, C., ve VAN DICK, K., (2007), “Taking a Sickie’: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89.
72. WILLIAMS, L. L. (2005). “Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust”, *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.
73. WOOD, V. R., ve WILBERGER, J. S. (2015). “Globalization, cultural diversity and organizational commitment: Theoretical underpinnings”, *World*, 6(2), 154-171.
74. YAZICIOĞLU, İ., (2009). “Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30).
75. YILMAZ, A., ve TANRIVERDİ, H., (2017), “Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 32-52.
76. YOUSEF, D. A. (2017). “Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government”. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
77. YÜCEL, İ., ve BEKTAŞ, Ç., (2012), “Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.46, 1598-1608.
78. YÜRÜR, S., (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
79. ZHOU, J., ve GEORGE, J. M., (2001), “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.