**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Sinan ÜNSAR[[1]](#footnote-1)**

**Altan AYAN[[2]](#footnote-2)**

***ÖZET***

*Bu araştırmada ilk olarak iş tatmini ele alınmış, ikinci olarak ise örgütsel bağlılık açıklanmıştır. Üçüncü olarak ise, iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bir ilaç şirketinin orta kademe yöneticileri üzerinde incelenmiştir. Bu kapsamda 60 orta kademe yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında çoklu regresyon testleri ve korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma neticesinde, iç kaynaklı tatminin, duygusal bağlılığı negatif yönde, devam bağlılığını ise olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dış kaynaklı tatminin ise, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.*

***Anahtar Kelimeler:*** *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Orta Kademe Yöneticileri, İlaç Şirketi.*

**THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON DRUG INDUSTRY**

***ABSTRACT***

In this study, firstly, job satisfaction is discussed and secondly, organizational commitment is described. Thirdly, the effect of job satisfaction on organizational commitment is analysed among drug company's mid-level managers. In this context, 60 mid-level managers are interviewed. In the scope of the study, multiple regression analysis and correlation tests were performed. As a result of the research, internal satisfaction affects affective commitment negatively and it affects continuance commitment positively. External satisfaction has a positive effect on both affective commitment and normative commitment.

***Keywords:*** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mid-level Managers, Drug Company.*

**1.GİRİŞ**

İşletmeler için en önemli değişkenlerden biri iş tutumlarıdır. Örgütte çalışan kişilerin işlerine karşı tutumu olumlu ise bu sonuç iş tatminlerine de olumlu yansır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüte dönük olan tutumlarıdır. Öte yandan çalışanların iş verimliliğinin artırılmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın önemli rolü olduğu söylenebilir. İş tatmini yüksek ve örgüte içten bağlı olan çalışanların çalışma performanslarının diğer bir ifadeyle verimliliklerinin yüksek olacağı öngörülebilir. Bu nedenle yöneticilere düşen önemli görevlerden biri iş hayatında çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artıracak uygulamalar olmalıdır. Orta kademede görev yapan yöneticiler de işletmenin bir çalışanı olarak değerlendirildiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık en alt kademeden en üst kademeye kadar her çalışanı kapsar. Özellikle orta kademe yöneticilerinin alt ve üst kademe arasında bir köprü görevi gördüğü düşünüldüğünde konunun önemi daha da artmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan orta kademe yöneticilerin, üst kademenin belirlediği hedefleri alt kademelere aktarmada ve yerine getirilmesinde büyük rolü olduğu ve daha etkin olacağı söylenebilir.

Günümüz rekabet çağında işletmeler için en önemli unsurlardan biri de orta kademe yöneticileridir. Orta kademe yöneticilerinin işlerinden tatmin olması ve örgütsel bağlılık duymaları ile örgütte kalmaları önemlidir. İşletme için kritik konumda olan orta kademe yöneticilerinin işlerinden ayrılması durumunda sorunlar baş gösterebilir. Örgütteki işlerin ahenkle sürmesini sağlayan orta kademe yöneticilerinin iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması önemlidir. Bu sayede örgütte kalmaları sağlanabilecek ve başarı elde edilebilecektir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada ilk olarak iş tatmini ve önemi detaylı olarak açıklanarak kavramın daha iyi anlaşılabilmesi hedeflenmiştir. Daha sonra, örgütsel bağlılık kavramı ve kapsamı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık kapsamında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ifade edilmiştir. Üçüncü olarak ise, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi bir ilaç şirketinin orta kademe yöneticilerine yönelik yapılan bir araştırma ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

**2. İŞ TATMİNİ**

Günümüzün yönetim felsefesi, çalışma hayatının en temel öğesi konumundaki insanı en etkin şekilde kullanmayı örgütler için zorunlu kılmaktadır. Yeterli niteliğe sahip kişilerin işe alınması ve tatmin edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması yönetim kademelerinin esas amaçlarından birini teşkil etmektedir. Yöneticilerin yönetim tarzı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi açısından önem arz etmektedir. İşinden tatmin olmayan kişi üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olamayabilir. Bu kişiler sadece örgütü değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilir (Güney, 2011: 11).

Örgütsel davranış ile ilgili araştırmalarda, işgörenlerin iş tutumları çok sık bir şekilde incelenmiştir. İş tutumları, işgörenlerin yaptıkları işe karşı davranış öneğilimleri olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin yaptıkları işlerine karşı olumlu veya olumsuz iş tutumu geliştirmesi olasıdır. Olumlu iş tutumu geliştiren işgörenlerin performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir (Demir, 2007: 169).

İş tatmini, işgörenin işinden aldığı hazzın derecesi olarak ifade edilebilmektedir. İşgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri çok değişken bir durumdur. Yüz yıl önce istihdam koşulları, bugünün standartlarına göre kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. O dönemlerde işgörenler görevlerini güvensiz koşullar altında yürütmekteydi ve çalışma saatleri de oldukça uzundu. Ayrıca bugün için verilen ücretli izin, sağlık sigortası ve emeklilik katkı payı gibi fayda sağlayan uygulamalar yani özlük hakları bulunmamaktaydı. Böyle bir durumda bugünün işgörenlerinin uygun çalışma koşullarına sahip olması ile işlerinde yüksek tatmin duyacağı düşünülebilir. Ancak durumun böyle olduğu söylenemez. Bazı işgörenler işlerinden yüksek bir haz alırken, bazıları da işlerini bir angarya ya da külfet olarak görmektedir (Muchinsky, 2006: 313).

İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkındaki duygu ve inançları toplamı olarak tanımlanabilir. İş tatmini, örgütsel davranışın çok önemli ve epeyce araştırılmış kavramlarından biridir. Bu konunun yöneticiler ve araştırmacılar için niçin bu denli önemli olduğu sorusu akla gelmektedir. İş tatmini, örgütlerdeki davranışları geniş yelpazede etkileme potansiyeli barındırmakta ve işgörenlerin mutluluk düzeyine katkı sağlamaktadır (George ve Jones, 2012: 75).

İş tatmini, kişinin işi ve çalışmaları bağlamındaki değerlendirmeleri olarak ifade edilebilir. İş tatmini örgütsel davranış içerisinde muhtemelen en fazla çalışılmış olan tutumdur. İş tatmini, algılanan iş karakteristiklerinin, çalışma ortamının ve işteki duygusal tecrübelerin bir değerlendirmesidir. İş tatmini sağlamış işgörenler, duygusal ve gözleme dayalı tecrübeleri temelinde kendi işlerini lehte değerlendiren kişilerdir. Gerçekten de iş tatmini, iş ve çalışmadaki farklı yönler hakkındaki tutumların bir toplamıdır (McShane ve Von Glinow, 2008: 115).

İş tatmini, bireylerin kendi işleri hakkında sahip olduğu bir tutumdur. İş tatmini, kişilerin işlerine ilişkin olarak ortaya çıkan algılamaları sonucunda oluşmaktadır. İş tatmini; şefin üslubu, politikalar, prosedürler, çalışma grubu ilişkileri, çalışma koşulları ve sigorta gibi çalışma ortamı faktörleri temeline dayanmaktadır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2012: 102).

İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve sosyal şartların yanında işine olan duygusal bir tepkisi olmakla beraber, işgörenlerin psikolojik beklentilerinin karşılanması düzeyi olarak görülebilir. İş tatmini, işgörenlerin mevcut işleri hakkında biriktirdiği hisler ve inançları olarak ifade edilebilir (Güney, 2004: 127). İş tatmini, işgörenlerin kendi işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz olarak hissettiklerinin bir ölçüsüdür. İş tatmini, işe yönelik olarak işgörenlerin duygusal bir değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Kim, Leong ve Lee, 2005: 174).

İş tatmini en çok araştırılan konulardan biridir. Bunun sebebi örgütsel etkinlik ile ilişkili bir kavram olmasıdır. İş tatmini bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Aslında iş tatmini çoğu kişiyi etkileyen bir konudur. Bazı görüşlere göre iş tatmininin esası ücret, başka görüşlere göre ise iş tatmininin temeli çalışma koşullarıdır. Diğer bir görüşe göre ise, iş tatmininin temelini, işgörenlerin katılımı oluşturmaktadır (Levy, 2010: 261).

İş tatmini, bir kişinin işine karşı beslediği olumlu bir tutumdur. Genellikle kişiler, ihtiyaç ve çıkarlarına kendi işi uygun ise, çalışma koşulları ve ödüllerden (ücret gibi) hoşnut iseler, çalışma arkadaşlarıyla anlaşıyorlarsa ve amirleriyle olumlu ilişkilere sahipseler iş tatmini yaşamaktadırlar. Çoğu yöneticinin iş tatmininin önemine inanmasının nedeni, tatmin sağlayan işgörenlerin daha iyi bir biçimde çalışacağı düşüncesidir (Daft ve Marcic, 2006: 375).

İş tatmininin mahiyetini anlamak ve onun iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzerinde durulması gereken hususlardır. İş tatmini karmaşık ve çok yönlü bir konu olmakla beraber farklı insanlar için farklı şeyler ifade eden bir kavramdır. İş tatmini genellikle motivasyon ile ilişkili olarak irdelenmekle birlikte bu ilişkinin yapısı açık değildir. İş tatmini, bir tutumdan daha fazlası, bir içsel durumdur. İş tatmini, kişisel başarı hissi ile bağlantılı olabilmektedir (Mullins, 2005: 700).

İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi ve yönetimin tutumu) veya işten sağlanan sonuçların (ücret, iş güvenliği) bireysel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, kişinin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek iş ve iş şartlarıyla alakalı algılarına karşı geliştirmiş olduğu içsel tepkilerden meydana gelmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

İş tatmini, kişinin işine karşı olan genel davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir. İş tatmini, işgörenin iç huzurunu ve rahatlığını içermektedir. İşgörenin beklentileri ile elde ettiği uyumlu ise tatmin artmaktadır. İçsel tatmin, çalışma sırasında hissedilen tatmin olarak ifade edilebilmektedir. Dışsal tatmin ise, çalışmanın karşılığı olarak elde edilen tatmindir. Dışsal tatmin, ücret ve iş güvencesi gibi unsurlardır (Özen Kutanis, 2006: 85-86).

Araştırmalar iş tatminini içsel ve dışsal tatmin olarak ele almaktadır. Ücret ve terfi gibi unsurlar dışsal tatmin olarak ele alınmaktadır. İş arkadaşları, yönetim ve işin kendisi ise içsel tatminle ilgili olarak değerlendirilmektedir (Anderson, Öneş, Sinangil ve Viswesvaran, 2009: 32). İş tatmini, işin kendisi, kişisel gelişim ve başarı fırsatları gibi sağlanan ödüller vasıtasıyla içsel açıdan ele alınabilmektedir. Diğer taraftan, ücret, şirket politikaları, şirketin desteği, denetim, terfi şansı ve müşteriler ise iş tatmininin dışsal yönünü oluşturmaktadır (Schwepker, 2001: 41).

İş tatmininin üç önemli boyutu mevcuttur. Birincisi, kişinin işine karşı olan duygusal tutumudur. Bu sebeple doğrudan gözlemlenemez ancak iş ortamına yansıyan davranışlardan anlaşılmaktadır. İkincisi, iş tatmininde işle ilgili sonuçlar belirleyici olur. Yani, kişinin önem verdiği şeyler ne düzeyde olumlu ya da olumsuz biçimde karşılanıyorsa iş tatminini belirleyen şey bu sonuçlardan kaynaklanır. Eğer örgütte, bir grup diğerinden daha çok çalıştığını buna karşın daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu gruptaki kişilerin işlerine, amirlerine ve arkadaşlarına olumsuz tutumları olacaktır. Çünkü bu kişiler tatmin sağlayamamaktadır. Üçüncüsü ise, iş tatmininin birbiriyle ilgili olan tutumlardan oluştuğudur (Özkalp ve Kırel, 2010: 114-115).

**3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

**3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Kapsamı**

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmama durumuna bağlıdır. İşgörenler örgüte ne denli bağlıysa örgüt de o düzeyde güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek adına, işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemek için çaba gösterir. Bunu yaparken, ücret arttırabilme, özendiriciler sunma gibi yollar izler. Her örgütün işörenlerini tutmak için sarf ettiği çaba aynı değildir. Bazı örgütler işgörenin örgütten ayrılmasından fazla etkilenmez. Örgüte girmek için başvuran sayısı çok olan bir örgüt, işgöreni örgüte bağlamak için aşırı bir emek sarf etmeye gerek duymaz. Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak suretiyle kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar 1960’lı yıllara kadar uzanmaktadır. İlk yıllardaki kavramsallaştırmalarda örgütsel bağlılık tek boyutlu bir yapıda ele alınıyordu. Bağlılık işten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığından dolayı tutarlı bir çizgide ele alınmakta veya daha yaygın olarak örgüte duygusal bir ilgiyi ifade etmekteydi. Yıllar boyunca, bu alana giderek artan ilgi örgütsel bağlılığın tanımının üzerinde görüş birliği sağlanamamasına yol açmıştır. 1980’li yıllarda bağlılıkla ilgili birkaç alternatif model ortaya atılmıştır. 1990’lı yıllarda ise çok boyutluluk bu alanın genelinde hakim olmuştur (Wasti, 2005, 291).

Örgütsel bağlılık kavramının net bir tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacıların bu kavramı farklı açılardan ele almaları farklı tanımların oluşmasına yol açmıştır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı bağlanma ve kendini adama düzeyleri olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşme ile kişilerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki mevcuttur. Örgütsel bağlılık ile ilgili çoğu tanımın ortak noktası; örgüte bağlanan kişilerin örgüt başarısı için elinden gelen katkıyı yapması doğrultusunda davranış göstermelerinin beklentisidir. Aynı zamanda, bağlılığı güçlü işgörenlerin performansları bağlılığı olmayan işgörene göre yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında esas alınmaktadır (Özler, 2010:2-3).

Eğer bir kişi örgüte bağlılık duyuyorsa; bu kişi kendisini güçlü bir şekilde örgütüyle tanımlamakta, örgütteki değerler sistemiyle ve amaçlarla uyum içinde olmakta, muhtemelen örgütte kalma isteğine sahip olmakta ve sonuç olarak da kendi işiyle alakalı olarak sıkı bir biçimde çalışmakta ve hazırlanmaktadır (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper ve Burnes, 2005: 266).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalışmakta olduğu örgüte karşı hissetmiş olduğu bağın gücünü ifade eder. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen durumları düşürdüğü görülmekte ve ayrıca ürün ile hizmet kalitesini olumlu açıdan etkilediği öne sürülmektedir (Güney, 2011: 276).

Örgütsel bağlılık bir kişinin işte kalıp kalmayacağını etkilemekte olan bir unsurdur. Örgütsel bağlılık işgörenin örgüte katılımının gücü ve kendisini örgütle tanımlamasının göstergesidir. Örgütte uzun bir periyot zarfında çalışan işgörenlerin, daha kısa süreli çalışan kimselere göre örgütsel bağlılıkları yüksek seviyede bulunmaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılığın üç karakteristiği mevcuttur. Birincisi, örgütün amaçları ve değerlerini kabullenmek ve desteklemektir. İkincisi, örgüt adına çaba sarf etmek suretiyle gönüllülük sergilemektir. Üçüncü olarak ise, örgütte kalmaya arzulu olmaktır (Hellriegel ve Slocum, 2011: 91).

Örgütsel bağlılığın temelinde sadakat ve örgütte kalma eğilimi olarak sınıflandırılabilecek iki kavram bulunmaktadır. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanmakta, bir örgütsel özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma durumunu ifade etmektedir. Örgütte kalma eğilimi ise, duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti anlamına gelmektedir. Kişi, örgütte kalmanın algılanan faydasını tartarak örgütte kalma veya ayrılma yönünde hareket eder (Uygur, 2007: 73-74).

**3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Allen ve Meyer’in 1990 yılında ortaya koyduğu üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır (Çetin, 2004: 94).

**3.2.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, kişinin örgüte ve onun amaçlarına olan bağlılığı olarak ifade edilebilir. Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer’in üç unsurlu bağlılık modelinde örgüte duyulan bağlılığın en güçlü ve içten olduğu bağlılık çeşidi olarak görülmektedir. Bu modele göre duygusal bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, çalıştığı kurumda kariyerini sürdürme isteği ve örgüt için gayret göstermeye gönüllülük olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 34). Duygusal bağlılık, bireyin hisleriyle örgüte bağlanmasını, bireyin örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve seçimiyle örgütte kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilebilmektedir (Özutku, 2008: 82).

Duygusal bağlılık, kişiler ve örgütler arasındaki duygusal bağı ve kişilerin kimliğini örgütle tanımlama düzeylerini ifade etmektedir. Duygusal bakımdan örgüte bağlı işgörenler, örgütle özdeşirler, örgüt üyeliklerini sürdürmekten sevinç duyarlar ve güçlü duygusal bağlarla örgütlerine bağlanırlar. Örgüt açısından da duygusal bağlı işgörenler çok kıymetlidir. Bağlılığın örgüt tarafından en çok arzu edilen tipi duygusal bağlılıktır. Bunun nedeni, örgüte duygusal olarak bağlanan işgörenler örgüt başarısı için yüksek performans sergileyebileceklerdir (Özler, 2010: 5).

**3.2.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte zaman harcadığı, çaba sarf ettiği veya başka bir iş bulmada zorluk yaşadığından dolayı çalıştığı yerde kalması gerektiğine yönelik olan inancını yansıtmaktadır (Aamodt, 2010: 366). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgüt üyeliğine devamını ifade eden bağlılıktır. Ayrıca, maliyete göre işgören yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı da o düzeyde yüksek olur. Devam bağlılığına ilişkin olarak iki temel faktör önem kazanmaktadır. Bu faktörler, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile diğer seçeneklerin algılanan azlığıdır. Eğer işgörenler örgüte fazla yatırım yapmışsa ayrılma eğilimi pek yoktur (Güney, 2007: 252).

Devam bağlılığına göre, işgören örgüte fazlasıyla zaman ve gayret harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmanın bir zorunluluk haline geldiğini düşünür. Diğer bir ifadeyle bireyi örgütte tutan muhtemel maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakılırsa işgören örgütten ayrılmanın kendisine pahalıya mal olacağı sonucuna varır. Örgüte devamlılık bağlılığına sahip olan bir kişi, örgütten ayrılması durumunda daha az alternatifi olacağı yönünde kanaat getirmektedir (Çetin, 2004: 95).

**3.2.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılığa göre işgörenler, örgütlerine karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Normatif bağlılığa göre işgörenler bireysel yararlardan çok ahlaki değerlere önem vermek suretiyle faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Normatif bağlılık, kişinin daha önceki tecrübelerinden etkilenmekte olan bir unsurdur (Güney, 2011: 289). Normatif bağlılık, bir ahlaki boyut olarak görülmektedir. Normatif bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütte kalma ve mesuliyet hissetmesi temeline dayanmaktadır (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper ve Burnes, 2005: 266).

Normatif bağlılık, örgütte kalma yönündeki yükümlülüğü yansıtan bir bağlılık türü olarak ifade edilebilmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21). Normatif bağlılık geliştirilebilir nitelikte olan bir bağlılık türüdür. Bununla beraber, örgütün işgörenlere yönelik olarak sağladığı ileri düzey ödüller (okul ücretini ödeme gibi) veya işveren tarafından sağlanan önemli maliyetler (iş eğitimiyle ilgili maliyetler) normatif bağlılığı güçlendiren unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72).

**4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

**4.1. Araştırmanın Amacı, Örneklem, Ölçüm Araçları ve Model**

Araştırmanın amacı bir ilaç şirketinin orta kademe yöneticilerinin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. Bu kapsamda bir ilaç şirketinin farklı şubelerinde görev yapan orta kademe yöneticileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Böylece iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi işletme yönetiminde çok önemli yere sahip olan orta kademe yöneticileri üzerinde incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemi Marmara Bölgesi’ndeki bir ilaç şirketinin orta kademe yöneticileridir. Araştırma kapsamında toplam 60 kişiye erişilmiştir. Araştırmada Kolayda Örnekleme Yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada 60 orta kademe yöneticisine ulaşılabilmiş ve veriler toplanmıştır. Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada iş tatmini için Minnesota Tatmin Ölçeği kullanılmıştır (Şen, 2008: 129). Bu ölçek toplam 20 sorudan oluşmaktadır ve 6’lı skala uygulanmıştır. Literatüre göre belirtilen iş tatmini ölçeğinin iç kaynaklı tatmin ve dış kaynaklı tatmin olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık için ise, Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Allen ve Mayer, 1991: 61-89). Kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin literatüre göre boyutları, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu ölçek 18 sorudan oluşmaktadır ve 6’lı skala uygulanmıştır. SPSS 15 programı ile veriler analiz edilmiştir. Bu kapsamda regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İş tatmini ölçeği için Cronbach’s Alpha 0,96 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise, Cronbach’s Alpha 0,72 bulunmuştur. Araştırmaya temel teşkil eden model aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.

|  |
| --- |
| Devam Bağlılığı  Duygusal Bağlılık  Dış Kaynaklı Tatmin  İç Kaynaklı Tatmin  H1a  H2a  H1b H3a  H2b  Normatif Bağlılık  H3b |

**Şekil 1.** **Araştırma Modeli**

**4.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılan orta kademe yöneticilere ait sosyo-demografik değişkenler aşağıda Çizelge 1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Değişkenler** | **n** | **Yüzde** |
| **Cinsiyet**  Kadın  Erkek | 23 | 38,3 |
| 37 | 61,7 |
| **Öğrenim Düzeyi**  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora | 41 | 68,3 |
| 15 | 25 |
| 4 | 6,7 |
| **Çalışma Yılı**  1-5 Yıl Arası  6-10 Yıl Arası  11-15 Yıl Arası  16 ve Üzeri | 14 | 23,3 |
| 6 | 10 |
| 16 | 26,7 |
| 24 | 40 |
| **Medeni Durum**  Evli  Bekar | 46 | 76,7 |
| 14 | 23,3 |
| **Eşin İş Durumu**  Çalışıyor  Çalışmıyor | 33 | 55 |
| 13 | 21,7 |
| **Yetişme Yeri**  Köy  Belde/Bucak  İlçe  İl  Büyükşehir | 2 | 3,3 |
| 4 | 6,7 |
| 14 | 23,3 |
| 15 | 25 |
| 25 | 41,7 |
| **Çocuk Sayısı**  1 Çocuk  2 Çocuk  Çocuğu Yok | 20 | 33,3 |
| 17 | 28,3 |
| 9 | 15 |
| **Kardeş Sayısı**  Bir  İki  Üç  Dört  Beş | 3 | 5 |
| 26 | 43,3 |
| 17 | 28,3 |
| 6 | 10 |
| 8 | 13,3 |
| **Babanın Eğitim Durumu**  Okuryazar Değil  İlk-Orta  Lise  Üniversite | 1 | 1,7 |
| 21 | 35 |
| 19 | 31,7 |
| 19 | 31,7 |
| **Annenin Eğitim Durumu**  Okuryazar Değil  İlk-Orta  Lise  Üniversite | 4 | 6,7 |
| 31 | 51,7 |
| 16 | 26,7 |
| 9 | 15 |
| **İşi İsteyerek mi Seçti?**  Evet  Hayır | 54 | 90 |
| 6 | 10 |

**Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Araştırmanın modeli ve amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler sırasıyla test edilmiş ve ulaşılan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

**H1: İş tatmini faktörleri duygusal bağlılığı etkilemektedir.**

H1a: İç Kaynaklı Tatminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b:Dış Kaynaklı Tatminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Çizelge 2.** **İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Tatminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Standardize Edilmemiş Katsayı** | | **Standardize Edilmiş Katsayı** |  |  |
|  | **Model** | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
| 1 | (Sabit) | 3,206 | ,373 |  | 8,602 | ,000 |
|  | İç Kaynaklı | -,401 | ,172 | -,467 | -2,331 | ,023 |
|  | Dış Kaynaklı | ,792 | ,166 | ,954 | 4,760 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık; R2= ,369; S.H.=,68613; F=16,700

Duygusal bağlılık üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Çizelge 2’de verilmiştir. Buna göre, Hipotez 1a ve Hipotez 1b desteklenmiştir (p0,05). Yani iç kaynaklı tatmin ve dış kaynaklı tatminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Böylece iç ve dış kaynaklı tatmin yaşayan yöneticilerin kuruma bağlandıkları ve kurumla özdeşleştikleri söylenebilir. Ayrıca Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) incelenmiş ve bu değerin 3,628 olduğu görülmüştür. Bu faktörün sınır değer olan 10’un çok altında olduğu görülmüştür. Yani, çoklu regresyon yapılabilir seviyededir.

**H2: İş tatmini faktörleri devam bağlılığını etkilemektedir.**

H2a: İç Kaynaklı Tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b:Dış Kaynaklı Tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Çizelge 3.** **İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Tatminin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** |  | **Standardize Edilmemiş Katsayı** | | **Standardize Edilmiş Katsayı** |  |  |
|  |  | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
| 1 | (Sabit) | 2,289 | ,387 |  | 5,918 | ,000 |
|  | İç Kaynaklı | ,383 | ,178 | ,517 | 2,147 | ,036 |
|  | Dış Kaynaklı | -,227 | ,173 | -,317 | -1,317 | ,193 |

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı; R2= ,089; S.H.=,71204; F=2,777

Devam bağlılığı üzerine yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Çizelge 3’te verilmiştir. Buna göre, Hipotez 2a desteklenmiş (p0,05) ve Hipotez 2b ise reddedilmiştir (p0,05). Buna göre, iç kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle iç kaynaklı tatmin düzeyi yüksek olan yöneticilerin çalıştıkları kurumlarından kolay kolay ayrılmayacakları söylenebilir. Öte yandan, dış kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Yani dış kaynaklı tatmin yöneticileri kuruma bağlayan bir değişken olarak değerlendirilemez. Yine, Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) incelenmiş ve bu değerin 3,628 olduğu görülmüştür. Bu faktörün sınır değer olan 10’un oldukça altında olduğu görülmüştür. Yani, çoklu regresyon yapılabilir düzeydedir.

**H3: İş tatmini faktörleri normatif bağlılığı etkilemektedir.**

H3a: İç Kaynaklı Tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b:Dış Kaynaklı Tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Çizelge 4.** **İç Kaynaklı ve Dış Kaynaklı Tatminin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model |  | **Standardize Edilmemiş Katsayı** | | **Standardize Edilmiş Katsayı** |  |  |
|  |  | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
| 1 | (Sabit) | 2,718 | ,222 |  | 12,268 | ,000 |
|  | İç Kaynaklı | -,061 | ,102 | -,108 | -,595 | ,554 |
|  | Dış Kaynaklı | ,427 | ,099 | ,784 | 4,320 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık; R2= ,482; S.H.=,40796; F=26,565

Normatif bağlılık üzerine yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Çizelge 4’te verilmiştir. Buna göre, Hipotez 3a reddedilmiştir (p0,05) ve Hipotez 3b desteklenmiştir (p0,05). Buna göre, iç kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dış kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Yani dış kaynaklı tatmin yaşayan yöneticiler kurumlarına karşı bir yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna kanaat getirerek kurumda kalmayı istemektedirler. Yine, Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) incelenmiş ve bu değerin 3,628 olduğu görülmüştür. Bu faktörün sınır değer olan 10’un çok altında olduğu görülmüştür. Yani, çoklu regresyonun yapılabilir seviyede olduğu söylenebilir.

|  |
| --- |
| İç Kaynaklı Tatmin  Duygusal Bağlılık      Devam Bağlılığı    Dış Kaynaklı Tatmin  Normatif Bağlılık |

**Şekil 2.** **İş Tatmini Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Şekil 2’de iş tatmini faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri sayısal olarak gösterilmiştir. Buna göre, iç kaynaklı tatmin duygusal bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda iç kaynaklı tatmin devam bağlılığını olumlu etkilemektedir. İç kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Dış kaynaklı tatmin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu etkilemektedir. Dış kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Böylece iç kaynaklı tatminin duygusal bağlılığa olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca iç kaynaklı tatminin devam bağlılığına olumlu bir katkı sağladığı görülmektedir. Öte yandan iç kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerine bir katkı sağlamadığı ifade edilebilir. Dış kaynaklı tatmin yaşayanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak dış kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir katkısı olduğu söylenemez.

**Çizelge 5.** **Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenlerle Korelasyonu**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Yaş | Cinsiyet | Öğrenim Durumu | Çalışma Yılı | Medeni Hali | Çocuk Sayısı | Eşin İş Durumu | Yetiştiği Yer | Kardeş Sayısı | Baba Eğitimi | Anne Eğitimi | İşi İsteyerek mi Seçti |
| **İçkayn. Tatmin** | Pearson Correlation | ,060 | -,220 | ,099 | ,114 | ,190 | ,074 | ,080 | ,063 | ,125 | ,004 | -,002 | -,111 |
|  | Sig. (2-tailed) | ,650 | ,092 | ,450 | ,385 | ,145 | ,662 | ,597 | ,632 | ,341 | ,974 | ,989 | ,398 |
|  | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 37 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| **DışKayn. Tatmin** | Pearson Correlation | -,006 | -,096 | ,032 | ,039 | **,300(\*)** | -,139 | ,011 | -,005 | -,076 | ,102 | ,124 | -,151 |
|  | Sig. (2-tailed) | ,961 | ,466 | ,807 | ,770 | **,020** | ,412 | ,941 | ,969 | ,562 | ,437 | ,345 | ,250 |
|  | N | 60 | 60 | 60 | 60 | **60** | 37 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| **Duygusal Bağlılık** | Pearson Correlation | ,102 | ,001 | -,115 | ,138 | ,010 | ,016 | -,084 | -,045 | -,079 | ,182 | -,044 | -,171 |
|  | Sig. (2-tailed) | ,437 | ,996 | ,383 | ,294 | ,940 | ,927 | ,578 | ,733 | ,551 | ,164 | ,740 | ,191 |
|  | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 37 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| **Devam Bağlılığı** | Pearson Correlation | -,067 | -,152 | -,187 | ,058 | ,055 | -,210 | ,151 | ,127 | ,002 | -,177 | -,096 | ,203 |
|  | Sig. (2-tailed) | ,612 | ,246 | ,153 | ,662 | ,677 | ,211 | ,316 | ,334 | ,990 | ,176 | ,468 | ,121 |
|  | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 37 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| **Normatif Bağlılık** | Pearson Correlation | -,027 | -,181 | ,046 | ,061 | ,106 | ,001 | -,064 | -,155 | -,137 | ,138 | ,097 | -,237 |
|  | Sig. (2-tailed) | ,839 | ,166 | ,729 | ,643 | ,422 | ,996 | ,671 | ,237 | ,297 | ,295 | ,462 | ,068 |
|  | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 37 | 46 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

\* Örneklem büyüklüğü=60, p0,05

Çizelge 5’te demografik değişkenlerin modeldeki değişkenlerle korelasyonu verilmiştir. Dış kaynaklı tatmin ile medeni hal arasındaki korelasyon 0,300 olarak görülmektedir (p0,05). Böylece yöneticilerin medeni hallerinin yani evli veya bekar olmaları ile dış kaynaklı tatmin arasında bir korelasyon olduğu söylenebilir.

**5. SONUÇ**

Günümüz dünyasında işletmeler için en önemli olaylardan biri çalışanlarının mutlu bir şekilde işlerini sürdürmelerini sağlamaktır. Bu da çalışanların işlerine karşı olumlu duygular geliştirmesi ve aynı zamanda örgüte yönelik olarak pozitif bir yaklaşım benimsemesi sayesinde olabilir.

Günümüz işletmeleri için iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları çok önemlidir. Çalışanları işlerinde tatmin olan ve örgütsel bağlılık kazanan işletmeler başarı sağlayabilir. Aynı zamanda bu işletmeler çalışanlarının örgütte kalmalarını sağlayarak avantaj elde edebilirler. Özellikle de bu durum işletmede işlerin ahenkle yürümesini sağlayan orta kademe yöneticileri için önem taşımaktadır. Yani, orta kademe yöneticileri iş tatmini ve örgütsel bağlılık duymaları durumunda örgütte kalmaları ve işleri daha başarılı sürdürmeleri sağlanabilecektir.

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda, iç kaynaklı tatminin duygusal bağlılığı negatif olarak etkilediği görülmüştür. Yine, iç kaynaklı tatmin devam bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir. Bununla beraber, iç kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Dış kaynaklı tatmin, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir. Bununla beraber, dış kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

İç kaynaklı tatminin duygusal bağlılığı negatif olarak etkilemesi, işin sosyal sisteminin ve yapısal anlayışının oluşturduğu tatminin duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği anlamına gelmektedir. Bu sonuç orta kademe yöneticileri üzerine yapılan bu çalışma için dikkate değerdir. İç kaynaklı tatmin devam bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir. Bu durum beklenen bir sonuç olarak görülebilir. İç kaynaklı tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Dış kaynaklı tatmin, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yani, ücret ve terfi gibi unsurlarla karakterize edilen dış kaynaklı tatminin hem duygusal bağlılığı hem de normatif bağlılığı olumlu olarak etkilemesi dikkate değerdir. Bununla beraber, dış kaynaklı tatminin devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmayışı da dikkat çeken bir sonuçtur.

Orta kademe yöneticileri için iç kaynaklı tatminin duygusal bağlılığı negatif olarak, dış kaynaklı tatminin duygusal bağlılığı olumlu olarak etkilemesi sonucu önemlidir. Yine, orta kademe yöneticileri için iç kaynaklı tatminin devam bağlılığını olumlu etkilemesi, dış kaynaklı tatminin ise devam bağlılığını anlamlı olarak etkilememesi, üzerinde durulması gereken bir sonuçtur. Yani, ücret vb. gibi unsurlarla karakterize edilen dış kaynaklı tatminin devam bağlılığını etkilememesi, iç kaynaklı tatminin devam bağlılığını olumlu olarak etkilemesi önemli bir sonuçtur. Yine, iç kaynaklı tatminin normatif bağlılığı etkilememesi ve dış kaynaklı tatminin normatif bağlılığı olumlu olarak etkilemesi dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin görevlerinde daha çok çok verimli ve başarılı olacağı söylenebilir. Dolayısıyla işyerinde verimliliği artırmak isteyen yöneticilerin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artıracak çaba ve uygulamalara daha fazla zaman ayırmaları tavsiye edilebilir.

**KAYNAKÇA**

* AAMODT, M.G., (2010), ***Industrial/Organizational Psychology****: An Applied Approach*, Sixth Edition, Wadsworth Cengage Learning, U.S.A.
* ALTAŞ, S.S. VE ÇEKMECELİOĞLU, H.G., (2007), **“İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma**”, *Öneri Dergisi*, C.7, S.28, 47-57.

ANDERSON, N., ÖNEŞ, D. S., SİNANGİL, H.K. VE VİSWESVARAN C., (2009), ***Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*,** 1.Baskı, Literatür Yayıncılık, 2. Cilt, İstanbul.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C. VE BURNES, B., (2005),***Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace***, Fourth Edition, Prentice Hall, Spain.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G., (2011), “**Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”,** *Yönetim*, Yıl:22, Sayı: 68, 29-47.

ÇETİN, M.Ö. (2004), ***Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık***, 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

DAFT, R.L. ve MARCIC, D. (2006), ***Understanding Management***, Fifth Edition, Thomson South-Western, U.S.A.

DEMİR, N., (2007), **“Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, *Öneri Dergisi*, C.7, S.28, 167-175.

* GEORGE, J.M. VE JONES, G.R., (2012), ***Understanding******and Managing Organizational Behavior***, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
* GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H. VE KONOPASKE, R., (2012), ***Organizations: Behavior, Structure, Processes***, Fourteenth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
* GÜNEY, S., (2004), ***Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*,** 1. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

GÜNEY, S., (edt.), (2007), ***Yönetim ve Organizasyon***, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜNEY, S., (2011), ***Örgütsel Davranış***, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

HELLRIEGEL, D. VE SLOCUM, J.W., (2011), ***Organizational Behavior***, Thirteenth Edition, South-Western Cengage Learning, U.S.A.

KIM, W.G., LEONG, J.K. VE LEE, Y.K. (2005), **“Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”**, *Hospitality Management*, 24, 171-193.

LEVY, P.E., (2010), ***Industrial Organizational Psychology: Understanding The Workplace*,** Third Edition, Worth Publishers, New York.

* MCSHANE, S.L. VE VON GLINOW, M.A., (2008), ***Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*,** Forth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
* MEYER, J.P. VE ALLEN, N.J., (1991), **“A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”,** *Human Resource Management Review*, Vol.1, Number.1, 61-89.
* MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. VE TOPOLNYTSKY, L., (2002), **“Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
* MUCHINSKY, P.M., (2006), ***Psychology Applied to Work***, Eighth Edition, Thomson Wadsworth, U.S.A.
* MULLINS, L.J., (2005), ***Management and Organisational Behaviour***, Seventh Edition, Prentice Hall, London.
* ÖZEN KUTANİS, R., (2006), ***Örgütlerde Davranış Bilimleri***, 3.Baskı, Sakarya Kitabevi,Sakarya.
* ÖZKALP, E. VE KIREL, Ç., (2010), ***Örgütsel Davranış***, 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
* ÖZLER, D.E., (2010), ***Örgütsel Davranışta Güncel Konular***, Ekin Yayınevi, Bursa.
* ÖZUTKU, H., (2008), “**Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, 79-97.
* SCHWEPKER, C.H., (2001), “**Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce,** *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
* ŞEN, T., (2008), "**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma"*,*** Marmara Üni. SBE. İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. s.129.
* UYGUR, A., (2007), “**Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 71-85.
* WASTI, S.A., (2005), “**Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”**, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

1. ***Sinan ÜNSAR****, Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.* [↑](#footnote-ref-1)
2. ***Altan AYAN****, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Öğrencisi.* [↑](#footnote-ref-2)