

İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: UŐAK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

THE EXAMINATION OF RELATION BETWEEN JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A PRACTICE IN TEXTILE INDUSTRY

Yrd.Doç.Dr. Sedat YUMUŞAK, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. İŞletme Bölümü, Yönetim ve
Organizasyon Anabilim Dalı, sedatyumusak@yahoo.com

Öğr. Gör. Sibel ÖZAFŐARLIOĞLU, UŐak Üniversitesi Karahallı MYO, İktisadi ve İdari Programlar,
sibel.ozafsarlioglu@usak.edu.tr

Harun YILDIZ, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Bölümü Doktora Öğrencisi,
offizier34@gmail.com

ÖZET

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, örgütsel bağlılığın sağlanması kritik bir öneme sahiptir. Tekstil sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Aynı zamanda ilgili değişkenler ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkiler de araştırma kapsamında incelenmiştir. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, ANOVA, korelasyon ve çoklu regresyon analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini faktörlerinin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada iş tatmininin birinci faktörü olan işin kendisi ile ilgili maddeler ile örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek, iş tatmininin diğer faktörleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ise orta seviyede görülmüŐtür. Araştırma sonucunda tekstil sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını birinci sırada iş tatmininin birinci faktörü, sırasıyla ikinci, üçüncü ve dördüncü faktörünün anlamlı olarak açıkladıkları ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenler ile iş tatmininin boyutları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmezken, cinsiyet, eğitim durumu ve mevcut iŐyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin faktörleri arasında ve iş tatmini faktörleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Minnoseta İŞ Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Tekstil Sektörü.

ABSTRACT

Job satisfaction of employees plays a crucial role in maintaining organizational commitment. A research among textile workers has been conducted to determine the relationship between job satisfaction level and organizational commitment level. Besides, the relationship between the variables in question and socio-demographic variables has been studied. Questionnaire technique has been used for the study. The data obtained have been evaluated by using factor analysis, reliability analysis, t test, ANOVA, correlation and multiple regression analysis methods.

Through the study, we have obtained the result that job satisfaction factors of employees increase their organizational commitment. The study shows that the level of organizational commitment is high for the items related to the job itself, the very first factor of job satisfaction while the level of job satisfaction is medium for the other factors of job satisfaction. The study shows that textile employees have explained their organizational commitment meaningful as the first factor in the first place and the second in the second place and so on. While there is no meaningful relationship between demographic variables and job satisfaction dimensions, we have found out that, there is a meaningful relationship between gender, education and the work time at the current organization and organizational commitment. Moreover, positive and meaningful relationships within the factors of job satisfaction and between job satisfaction factors and organizational commitment have been observed.

Key Words: Minnoseta Job Satisfaction, Organization Commitment, Textile Sector.

1- GİRİŞ

Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel bir sonucudur. Çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000). İş tatmini işgören performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkale 2005: 145).

Örgütsel bağlamda genellikle yaptığı işten tatmin olan çalışanların daha verimli olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan iş tatmininin tetiklediği düşünülen önemli değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan birisi olarak dikkat çeken örgütsel bağlılık, örgüt verimliliğinin ve performansının artırılmasında gerek birey, gerekse örgüt açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Mowday vd., 1982).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi hususunda çeşitli araştırmalar yapılmasına rağmen tekstil sektörü çalışanları üzerine bir çalışmanın yapılmamış olması, tekstil sektörü açısından bir durum değerlendirmesi sonucunu doğurmuştur. Bu bağlamda yoğun ve kesintisiz hizmet veren tekstil sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve bu tatmin düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi araştırmamızın esas amacını oluşturmaktadır.

2- KAYNAK İNCELEMESİ

2.1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, örgütsel davranış alanında personelin işe karşı olan davranışlarından (işe katılma ve örgüte bağlılıkla birlikte) en fazla üzerinde durulan konulardan biridir ve personelin işe karşı olan tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmesi, bir bireyin işini genel olarak

sevme derecesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini yüksek olan bir kişi işine karşı pozitif bir tutuma sahip iken, iş tatminsizliği olan kişi negatif bir tutuma sahip olacaktır (Robbins, 1999).

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur (Adler vd., 1985). İş tatmini dendiğinde, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir" (Bingöl, 1997: 270). Davis'e (1988) göre iş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. Vroom ise (1964: 99) iş tatminini, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum şeklinde tanımlamaktadır. İş tatmini kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997).

İş tatmini, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Mowday vd., 1979). Weiss (2002)e göre iş tatmini bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler olarak tanımlanmıştır. Organizasyonların faaliyetlerini yerine getirme ve çalışanlarına karşı yaklaşımları bu anlamda iş tatminini etkileyebilmektedir (Spector, 1997: 2).

İş tatmini kavramı her ne kadar farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da genel anlamda işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğu ifade edilebilir. İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans 1995: 170-172).

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir.

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve işle ilgili faktörler olmak üzere 2 grupta toplamak uygun olabilecektir (Blenegen, 1993:37; Özgen vd. 2002: 237). İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işte çalışma süresi sayılabilir (King vd., 1982: 120). Yapılan çeşitli araştırmalara göre bu değişkenlerle çalışanların iş tatmini arasında da ilişki bulunmuştur.

İş tatminin etkileyen örgütsel faktörler işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve işgüvenliği olarak sayılabilir. Bu değişkenlere ilave olarak başarıma hissi, daha çok sorumluluk, farkına varılma, rol açıklığı, kararlara katılma,

özzerklik, iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Seymour vd., 1985: 270; Gibson vd.,1997:106).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık örgütsel davranış alanında önemli bir yeri vardır ve örgütsel davranış ile örgütsel tutum ve davranışlar arasında çeşitli ilişkiler bulunmuş ve buna binaen de çeşitli tanımlamalarda bulunulmuştur (Eslami ve Gharakhani, 2012; Natarajan ve Nagar, 2011; Yousef, 2003; Wahn, 1998; Porter ve diğerleri, 1974; Steers, 1977). Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt içerisindeki işle ilgili davranışlarını açıklamada ve anlamada bir rehber olarak değerlendirilebilir (Bakhshi ve diğerleri, 2009: 147). Porter ve diğerleri (1974) örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmesi için çalışanların örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir inanca sahip olması; örgüt için kaydedeğer bir çaba sarfetmeye istekli olması ve örgüt içerisinde üyeliği sürdürme yönelik güçlü bir arzunun olmasından bahsetmiştir. Steers (1977: 46)' a göre ise, Bir örgüte bağlanma ve o örgütle kendini tanımlamanın nispi olarak gücünü ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık tanımlarının birleştiği noktada örgütsel bağlılığı ifade eden üç bağlılık türünden bahsedilebilir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal Bağlılık, çalışanın örgüt ile arasında çeşitli duygusal bağlantılar bulması, kendisini örgüt ile tanımlaması ve dahil olması ile duyulan mutluluğa yönelik isteği ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu anlamda örgütsel bağlılık çalışanın bir işletme için hissettiği destek ve sadakatin derecesini ifade eden tutumsal bir değişkendir (Baotham ve diğerleri, 2010: 74). Devam Bağlılığı, çalışanın bir örgütte sunulan kıdem, aylık, beceri aktarımı, öz-yatırım, kariyer ve diğer faydaları önemsemesi neticesinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 45; Tsai ve Huang, 2008: 566). Bu faydaları düşünen çalışanların örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkabilecek maliyet kayıplarını düşünerek örgütte kalması yönündeki bağlılığını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67; Eslami ve Gharakhani, 2012: 86). Normatif bağlılık ise örgüt içerisinde maliyet ve duygusal unsurlar dışındaki unsurlar nedeniyle çalışmaya devam etmek için duyulan zorunluluk eksenli bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991; Eslami ve Gharakhani, 2012). Sosyal normlara uymak için duyulan motivasyona dayalı bağlılık türüdür (Tsai ve Huang, 2008: 566).

Bazı yazarlar (Meyer ve Allen, 1997; 67-68; Meyer ve Smith, 2000; 328) örgütsel bağlılığın, İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler.

2.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütüne bağlı olan çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları ve daha fazla çıktı üretmeye istekli olacakları beklenmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki bu ilişkiyi açıklamak üzere birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda genel olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Martin ve Shore, 1989:625; Samad, 2011:602; Lumley vd.,2011:100; Eslami ve Gharakhani, 2012:85; Al-Ajmi, 2006:841; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996: 28; Tsai ve Huang, 2008: 574; Baotham vd., 2010: 73; Bakhshi vd., 2009: 152; Erkuş vd., 2011: 261; Lankau vd., 2006: 314).

Çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenlerle iş tatmin ilişkisini inceleyen araştırmacıların sonuçları farklı bulguları ortaya koymaktadır. Al-Ajmi (2006) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Baotham vd. (2010: 78) tarafından yapılan araştırmada cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Wahn (1998) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet açısından bayanların devam bağlılığı erkeklerinkinden yüksek çıkmıştır. Eğitim seviyesi ve hiyerarşik seviye (statü) ile devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki bulunurken, çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında ise pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996: 28) tarafından araştırmada cinsiyet, yaş ve toplam görev süresi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki gözlenirken, iş tatmini ile çalışma süresi (örgütteki) arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Buna rağmen Bakhshi ve diğerleri (2009: 153-154) tarafından yapılan araştırmada yaşın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrusal bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda cinsiyetin ise iş tatmini üzerine olan doğrusal etkisi tespit edilmiştir.

Natarajan ve Nagar (2011) tarafından yapılan araştırmada örgüt tarafından daha uzun süre eğitilmiş (başlangıç eğitimi) ve daha genç (göreve başlama yaşı) çalışanların normatif bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur.

Kaya (2007) tarafından yapılan çalışmada da evli işgörenlerin bekarlara oranla daha yüksek seviyede işlerinden tatmin oldukları, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha az eğitimlilere oranla iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

Hipotez 2-a: Çalışanların demografik değişkenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2-b: Çalışanların demografik değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş tatminini arttırabilmesi olası olduğu gibi işinden tatmin olan çalışanların da örgütlerine olan bağlılıklarının artması olasıdır. Erkuş ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği incelenmeye çalışılmış. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların iş tatminleri örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur.

Örücü, Yumuşak ve Bozkır (2006) tarafından yapılan çalışmada bankalarda çalışan personelin iş tatmini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen yönetim tarzı, ücret gibi faktörler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan işin çalışan ile uyumu ve yönetim uygulamalarının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Pepe (2010:105) tarafından yapılan çalışmada da yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. İş rolleri netleştirilmediğinde ise algılanan rol stresörleri daha fazla algılanmakta ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (Lankau ve diğerleri, 2006: 312).

Kaya (2007) tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmini faktör boyutları arasında en düşük ortalamanın "Terfi Etme" de yer alması, çalışanların terfi edebilme olanaklarını pek yeterli görmediklerini ortaya çıkarmıştır. En yüksek ortalamaya sahip olan Amirler boyutu, çalışanların üstleriyle iyi iletişimi ve üstlerin çalışanlara daha ılımlı bir yönetim tarzı sergilemesi nedeniyle çalışanlarının amirlerinden duydukları memnuniyet düzeyine olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Bozkurt (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada da; iş tatminini etkileyen ücretten tatmin, kariyer gelişiminden tatmin, arkadaşlık ilişkilerinden tatmin, yönetim ve yöneticiden tatmin ve iletişimden tatmin unsurları incelenmiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu ücretlerinden tatmin olmadıklarını, kendilerine en fazla iş tatmini sağlayacak unsurun ücret artışı olduğunu ancak bunun kurum içinde kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Kurum içinde iş tatmini sağlamak için sıklıkla kullanılan unsurlar ise arkadaşlık ilişkilerinin destekleyici nitelikte olması, kurum içinde kararlara katılım imkanı verilmesi ve kurumun imajidir. Görülüyor ki maddi unsurlar yerine manevi unsurlar kullanılarak iş tatmini sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Yine başka bir tatmin unsuru olan kariyer gelişimi ile ücretten ve yönetimden tatmin olma arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir;

Hipotez 3: Çalışanların iş tatmini düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

3- YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı tekstil sektöründe faaliyet gösteren çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu bağlamda çalışanların en çok tatmin oldukları faktörlerle en çok tatminsizlik duydukları faktörler belirlenecektir. Bunun yanında çalışanların örgütsel bağlılıklarında belirlenecektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının önem arz ettiği, insan ilişkilerinin doğrudan iş sonuçlarına yansıtıldığı görüldüğü hizmet sektöründe çalışanların uygulama için elverişli olacağı düşünölmüştür. Bu bakımdan, çalışmanın örneklemini Uşak'da faaliyet gösteren bir tekstil sektöründe çalışan 210 personel oluşturmaktadır. Araştırma süreci sonunda toplam 148 anket değerlendirilmiştir. Bu anketlerin belirli bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 122 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma anket yoluyla yapılmıştır. Araştırma için kullanılan ölçme aracı araştırma grubuna dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma anket yöntemine dayanmaktadır. Bu amaçla anket formunun birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmakta ve bu bölümde toplam 10 (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, aylık geliri, çalışma şekli, pozisyonu ve departmanı) soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, "**Minoseta iş Tatmin Ölçeği**" yer almaktadır. Minnesota iş Tatmin Ölçeği (MSQ), 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilden oluşmaktadır. Bu çalışmada iş tatmini konusunda "Minnesota iş Tatmin Ölçeği"nin (MSQ) 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hi Memnun Değilim, 5=ok Memnunum). Yaygın bir şekilde kullanılan (Minnesota Satisfaction Questionnaire) 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı .83' tür. Weiss ve arkadaşları (1967: 2) genel olarak iş tatmini içsel (intrinsic), dışsal (extrinsic) ve genel iş tatmini olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

içsel iş tatminine ilişkin maddelerde (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16 ve 20. maddeler) başarı, tanınma, işin kendisi, işin sorumluluğu, gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçölmeye çalışılmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile içsel tatmin puanı elde edilmektedir. Dışsal iş tatminine ilişkin maddeler (5,6,12,13,14 ve 19. maddeler) ise işletme politikası, takdir edilme, denetim şekli, yükselme, ücret, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, gibi işin çevresine ve çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye

çalışılmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 6'ya bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel doyum puanı elde edilmektedir (Weiss ve arkadaşları 1967:4).

Ölçek, faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirliğinin sınanması sonucunda genel iş tatmininin Cronbach's Alpha değeri 0.919 olarak bulunmuştur. Bu değer daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde son derece güvenilir bir değerdir (Pepe, 2010; O'connar ve Srinivasan, 2010; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Kök, 2006; Gürbüz, 2008).

Anket formunun üçüncü bölümünde ise "**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**" kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Porter ve diğerleri (1974) tarafından ilk olarak 15 madde olarak hazırlanmış ve daha sonra da Mowday ve arkadaşları (1979: 228) tarafından 9 maddeye indirgenen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)) kullanılmıştır. Ölçeğin son hali orijinal haliyle büyük bir içsel tutarlılık göstermektedir (Mowday ve arkadaşları, 1979: 244). Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Ölçek, faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirliğinin sınanması sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.90 olarak bulunmuştur. Bu değer daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde son derece güvenilir bir değerdir (Mathieu ve Zajac, 1990; Devenport, 2010: 282, Huselid ve Day, 1991: 383, Efeoğlu, 2006: 74).

4- BULGULAR

Anket verileri SPSS programı yardımıyla araştırma faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde toplanan verilerden istatistiksel çözümlenmeler sonucu elde edilen bulgular bu bölümde verilmektedir. Bulguların sunulduğunda öncelikle araştırma grubunun genel yapısını tanıttıcı istatistiksel dağılımlara yer verilerek diğer bulgular araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre değerlendirilmiştir.

Katılımcıların demografik profili Tablo-1' de gösterilmektedir.

Tablo.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde (%)	Evlilik Durumu	N	Geçerli Yüzde (%)
Bay	65	53.3	Evli	100	82
Bayan	57	46.7	Bekar	22	18
Toplam	122	100	Toplam	122	100
Yaş			Pozisyon		
25 yaş ve altı	25	20.5	Yönetici	13	10.7
26-35	43	35.2	İşçi	109	89.3
36-45	46	37.7	Toplam	122	100
46 ve üstü	8	6.6			
Toplam	122	100			
Aylık Toplam Gelir			Eğitim		
1.000 TL den az	99	81.1	Lise ve altı	113	92.6
1.000-2.500	21	17.2	Yüksekokul/ Üniversite	9	7.4
2.501-3.500	2	1.6	Toplam	122	100
Toplam	122	100			
Çalışma Departmanı			Çalışma Şekli		
Büro	4	3.3	Gündüz	72	59
Personel	6	4.9	Vardiyalı	50	41
Ar-Ge	3	2.5	Toplam	122	100
Üretim	93	76.2			
Pazarlama	2	1.6			
Kalite Kontrol	6	4.9			
Muhasebe	3	2.5			
Satınalma	2	1.6			
Güvenlik	1	2.5			
Toplam	122	100			
Mevcut İş yerindeki Çalışma Süresi			Toplam Çalışma Süresi		
1 yıla kadar	42	34.4	1 yıla kadar	41	33.6
1-10 yıl arası	62	50.8	1-10 yıl arası	50	41.0
10-20 yıl arası	18	14.8	10-20 yıl arası	28	23.0
Toplam	122	100	20 yıl ve üstü	3	2.4
			Toplam	122	

Katılımcıların genel değerlendirilmesinin yapılabilmesi için t testi yapılmıştır (Tablo 2)

Tablo 2- Genel Değerlendirme

İfadeler	Ort.	St. Sapma	t	s. d.	p	Cronbach Alfa	Faktör Yükle ri
Faktör 1- İşin kendisi ile ilgili maddeler (ortalama= 3.41)							
S.14.İşimin terfi olanağı sağlamasından	3.15	1.034	1.576	121	.118	0.846	0.799
S.15.İşimin aldığım kararları uygulama serbestliği vermesinden	3.38	1.023	4.071	121	.000		0.720
S.16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlamasından	3.64	1.029	6.862	121	.000		0.576
S.19.İşimin bana iyi bir çalışma karşılığında takdir edilme olanağı sağlamasından	3.19	1.313	1.586	121	.115		0.675
S.20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3.71	1.161	6.787	121	.000		0.697
Faktör 2- Kişilerarası ilişkiler (ortalama= 3.42)							
S.5.Üstlerimin yönetim tarzından	3.40	1.118	3.967	121	.000	0.814	0.824
S.6.Amirimin karar vermedeki yeteneğinden	3.36	1.143	3.485	121	.001		0.813
S.10.İşimin bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından	3.57	.979	6.381	121	.000		0.617
S.18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	3.34	1.245	3.054	121	.003		0.577
Faktör 3- İşin Özelliği İle İlgili Hisler (ortalama= 3.70)							
S.1.İşimin beni her zaman meşgul etmesinden	3.42	1.232	3.748	121	.000	0.773	0.571
S.2.İşimin bana tek başıma çalışma olanağı vermesinden	3.58	1.170	5.493	121	.000		0.713
S.4.İşimin bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesinden	3.90	.922	10.804	121	.000		0.666
S.8.İşimin bana sabit bir iş sağlamasından	3.90	.966	10.314	121	.000		0.766
Faktör 4- İşletme Politikası ve İşyerine İlişkin Çalışma Koşulları (ortalama= 3.70)							

S.9.İşimin bana başkaları için birşeyler yapabilme olanağı vermesinden	3.83	.869	10.522	121	.000	0.809	0.764
S.11.İşimin bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansı vermesinden	3.81	.948	9.458	121	.000		0.588
S.12.İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından	3.48	1.030	5.097	121	.000		0.594
S.3.İşimin bana arasıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesinden	3.68	.921	8.163	121	.000		0.547
Örgütsel Bağlılık (ortalama= 3.98)							
S.1.İş yerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	4.33	0.886	16.563	121	.000	0.900	0.566
S.2.İş yerimi arkadaşlarıma çalışması harika bir işyeri olarak anlatırım.	3.90	1.116	8.920	121	.000		0.822
S.3.İş yerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	3.69	1.247	6.099	121	.000		0.691
S.4.Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerine çok benzer bulurum.	3.60	1.041	6.344	121	.000		0.783
S.5.Bu işyerini bir parçası olduğumu değerlerine anlatmaktan gurur duyurum.	3.98	0.945	11.501	121	.000		0.852
S.6.Bu işyeri iş performansı açısından bana gerçekten çok iyi ilham veriyor.	3.67	0.974	7.619	121	.000		0.769
S.7.Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için Memnunum.	4.09	0.988	12.193	121	.000		0.752
S.8.Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	4.33	0.787	18.644	121	.000		0.704
S.9.Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.	4.18	1.013	12.877	121	.000		0.790

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır. Minnoseta İş Tatmin Ölçeğinde yer alan 20 sorudan 3'ü (7, 13 ve 17. Madde) yapılan faktör analizi sonucunda düşük değer çıktığı için elenmiştir. Minnoseta iş tatmin ölçeğindeki 17 ifadenin önemiyle ilgili 4 faktörel boyut belirlenmiştir. Bu faktörel boyutlara ait faktör yükleri Tablo 2' de görülmektedir. Barlett testi sonucu 1052.136 değeri ve $p=0.000<0.05$ düzeyi ile Kaiser-Meyer- Olkin örneklem değeri 0.896 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 17 değişkenin dört faktör altında, toplam varyansın %66.284'ünü

açıklamaktadır. Faktör 1'in tanımladığı fark yüzdesi 44.370 düzeyindedir ve 5 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler için kendisi ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Faktör 2'nin tanımladığı fark yüzdesi 8.401 düzeyindedir ve 4 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler kişilerarası ilişkilerle ilgili maddelerden oluşmaktadır. Faktör 3'ün fark yüzdesi 7.623 düzeyindedir ve 4 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler için özelliği ile ilgili hislerden oluşmaktadır. Faktör 4'ün tanımladığı fark yüzdesi 5.889 düzeyindedir ve 4 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler ise işletme politikası, sorumluluk ve yaratıcılıkla ilgili maddelerden oluşmaktadır. Minoseta İş Tatmin Ölçeği Kısa Formu'nun yapısında bulunan faktörler bu araştırmada farklılık göstermiştir. İş tatmin ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alfa) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş tatmini ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin güvenilirlik değeri 0.919 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405). İş tatmin ölçeğinin boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır ve Tablo 2'de gösterilmektedir. İş tatmin ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır (Kalaycı, 2010:405)

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan 9 maddeye yapılan faktör analizi sonucu 1 faktörel boyut belirlenmiştir. Bu faktörel boyuta ait faktör yükleri 0.852 ile 0.566 arasındadır. Barlett testi sonucu 631.118 değeri ve $p=0.000<0.05$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0.852 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 9 değişkenin bir faktör altında, toplam varyansın %56.533'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alfa) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin güvenilirlik değeri 0.900 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405).

Tablo 2'de çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Buna göre faktör 1'in grup değişkeninin ortalaması (3.40) ve faktör 2'nin grup değişkeninin ortalaması (3.41) genel ortalamanın (3.55) altında bir değer almıştır. Burada ankete katılanlar faktör 1'in ve faktör 2'nin iş tatmin düzeyini etkilediği konusunda kararsız olduklarını ifade etmektedirler. Faktör 3'ün grup değişkeninin ortalaması (3.70) ve faktör 4'ün grup değişkeninin ortalaması (3.70) ise genel ortalamanın (3.55) üstünden bir değer almıştır. Yani ankete katılanlar faktör 3 ve faktör 4'de ki ifadelerden (işin özelliği ile ilgili hisler, işletme politikası, sorumluluk ve yaratıcılık) memnun olduklarını ifade etmektedirler.

Hipotez Analizlerine İlişkin Bulgular: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. "**Hipotez 1:** Çalışanların iş tatmini ile

örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılık ile faktör 1 ($r= 0.657$; $p= 0.000 < 0.01$), faktör 2 ($r= 0.614$; $p= 0.000 < 0.01$), faktör 3 ($r= 0.569$; $p= 0.000 < 0.01$) ve faktör 4 ($r= 0.598$; $p= 0.000 < 0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ile ilişkinin en fazla olduğu faktör işin kendisi ile ilgili maddelerden oluşan faktör 1'dir. ($r= 0.657$; $p= 0.000 < 0.01$). Ayrıca korelasyon matrisinde yer alan iş tatmininin dört boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde boyutlar arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Faktörler arasında ilişkinin en fazla olduğu boyut faktör 1 ile faktör 4'dür ($r= 0.684$; $p= 0.000 < 0.01$). Bu faktörler arasında yer alan maddeler; işin kendisi ile ilgili maddeler, işletme politikası ve iş yerine ilişkin çalışma koşullarından oluşmaktadır. Tablo 3'e göre çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Elde edilen sonuçlara göre H1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 3- Korelasyon Analizi Sonuçları

		Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Örgütsel Bağlılık
Faktör1	Pearson Korelasyon	1	,615**	,532**	,684**	,657**
	Anlamlı		,000	,000	,000	,000
Faktör2	Pearson Korelasyon	,615**	1	,569**	,594**	,614**
	Anlamlı	,000		,000	,000	,000
Faktör3	Pearson Korelasyon	,532**	,569**	1	,618**	,569**
	Anlamlı	,000	,000		,000	,000
Faktör4	Pearson Korelasyon	,684**	,594**	,618**	1	,598**
	Anlamlı	,000	,000	,000		,000
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,657**	,614**	,569**	,598**	1
	Anlamlı	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır .

N=122

Çalışmanın bu bölümünde araştırma grubunu oluşturan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri puanların demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığında ve aralarındaki ilişkilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Anlamlı (Çift yönlü)
Faktör1	ERKEK	65	3,3415	,85127	-.961	.339
	BAYAN	57	3,4947	,90956		
Faktör2	ERKEK	65	3,3462	1,03427	-.940	.338
	BAYAN	57	3,5000	,72117		
Faktör3	ERKEK	65	3,7231	,90584	-.314	.754
	BAYAN	57	3,6754	,74995		
Faktör4	ERKEK	65	3,6654	,73591	-.522	.603
	BAYAN	57	3,7368	,77549		
Bağlılık	ERKEK	65	3,8205	,76242	-2.470	.015*
	BAYAN	57	4,1501	,70288		

*p<,05

Tablo 4'de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin iş tatmini faktörlerinin ve örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, iş tatminin dört boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ama örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında fark olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin iş tatmini faktörleri düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu ama örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bayanlar erkeklerden daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Buradan **Hipotez 2-a: Çalışanların demografik değişkenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ve Hipotez 2-b: Çalışanların demografik değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.** Elde edilen sonuçlara göre hipotez 2-a desteklenmemiştir ama hipotez 2-b yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Anlamlı (Çift yönlü)
Faktör1	BEKAR	22	3,2909	,92113		
	EVLİ	100	3,4400	,87155	-.719	.473
Faktör2	BEKAR	22	3,3750	1,00223		
	EVLİ	100	3,4275	,88284	-.246	.806
Faktör3	BEKAR	22	3,5455	,91168		
	EVLİ	100	3,7350	,81636	-.965	.336
Faktör4	BEKAR	22	3,5455	,82605		
	EVLİ	100	3,7325	,73534	-1.056	.293
Bağlılık	BEKAR	22	3,7424	,66259		
	EVLİ	100	4,0256	,76212	-1.612	.109

*p<,05

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin iş tatmini faktörlerinin ve örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, iş tatminin dört boyutu ve bağlılık ile medeni durum değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). Elde edilen sonuçlara göre hem hipotez 2-a hemde hipotez 2-b desteklenmemiştir.

Tablo 6- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Faktör1	Gruplar Arası	1,088	3	,363	,463	,708
	Gruplar İçi	92,331	118	,782		
	Toplam	93,419	121			
Faktör2	Gruplar Arası	3,926	3	1,309	1,636	,185
	Gruplar İçi	94,380	118	,800		
	Toplam	98,305	121			
Faktör3	Gruplar Arası	2,423	3	,808	1,167	,325
	Gruplar İçi	81,657	118	,692		
	Toplam	84,080	121			
Faktör4	Gruplar Arası	2,554	3	,851	1,523	,212
	Gruplar İçi	65,939	118	,559		
	Toplam	68,492	121			
Bağıllık	Gruplar Arası	3,298	3	1,099	2,000	,118
	Gruplar İçi	64,869	118	,550		
	Toplam	68,168	121			

ANOVA tablosu iş tatmini faktörleri ile örgütsel bağlılıkta gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Burada ki p değeri (Sig.) 0.05’den büyüktür. Yani yaş grupları arasında bağlılık ve iş tatmin faktörlerinde herhangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre hem hipotez 2-a hemde hipotez 2-b desteklenmemiştir.

Tablo 7- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçlar

Eğitim yeni	N	Ortalama	Std. Sapma	t Değeri	Çift yönlü p değeri
Faktör1 lise ve altı	113	3,4478	,85952	1.553	.224
lisans ve lisansüstü	9	2,9778	1,05093		
Faktör2 lise ve altı	113	3,4469	,89483	1.257	.266
lisans ve lisansüstü	9	3,0556	,95833		
Faktör3 lise ve altı	113	3,7168	,84085	.750	.428
lisans ve lisansüstü	9	3,5000	,75000		
Faktör4 lise ve altı	113	3,7389	,73980	2.119	.070
lisans ve lisansüstü	9	3,1944	,76830		
Bağlılık lise ve altı	113	4,0236	,73739	2.662	.018*
lisans ve lisansüstü	9	3,3580	,66846		

*p<,05

Tablo 7'de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin iş tatmini faktörlerinin ve örgütsel bağlılığın eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, iş tatmini faktörleri ile eğitim değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak örgütsel bağlılık ile eğitim değişkeni arasında fark olduğu görülmektedir (p=0.018). Bu sonuca göre, eğitim değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında lise ve altı mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlara nazaran daha yüksek ortalamaya ve anlamlılık düzeyine (p< 0.05) sahip olduğu görülmektedir. Yani, lise ve altı mezunları, lisans ve lisansüstü mezunlara nazaran çalıştıkları örgüte daha bağlı oldukları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre hipotez 2-a desteklenmemiştir ama hipotez 2-b yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 8- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Mevcut İş yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Çoklu Karşılaştırma Tablosu						ANOVA	
Bağımlı değişken	Çalışma_Süre	Çalışma_Süre	Ortalama fark	Std. Hata	Anlamlılık	F	p değeri
						Faktör1	1 YILA KADAR
		10-20 YIL ARASI	,46984	,23477	,116		
	1-10 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,65300*	,16654	,000*		
		10-20 YIL ARASI	-,18315	,22312	,691		
	10-20 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,46984	,23477	,116		
		1-10 YIL ARASI	,18315	,22312	,691		
Faktör4	1 YILA KADAR	1-10 YIL ARASI	,41398*	,14666	,015*	4.091	0.019
		10-20 YIL ARASI	,33333	,20674	,244		
	1-10 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,41398*	,14666	,015*		
		10-20 YIL ARASI	-,08065	,19648	,911		
	10-20 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,33333	,20674	,244		

		1-10 YIL ARASI	,08065	,19648	,911		
Bağlılık	1 YILA KADAR	1-10 YIL ARASI	,37276*	,14682	,033*	3.648	0.029
		10-20 YIL ARASI	,39506	,20697	,141		
	1-10 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,37276*	,14682	,033*		
		10-20 YIL ARASI	,02230	,19670	,993		
	10-20 YIL ARASI	1 YILA KADAR	-,39506	,20697	,141		
		1-10 YIL ARASI	-,02230	,19670	,993		

Tablo 8'e göre, iş tatmininin birinci, dördüncü faktörü ve örgütsel bağlılık ile mevcut iş yerindeki çalışma süresi grupları arasında bir farklılığın olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu Post Hoc (Tukey) testleri ile belirleyebiliriz. Tablo 8'de yanlarında asterisk (*) imgesi olanların ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılır. Bu sonuçlara göre; 1-10 yıl arası çalışanlar, 1 yıla kadar çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı, 0.37276'dır ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır. Benzer şekilde 1-10 yıl arası çalışanlar, 1 yıla kadar çalışanlara göre iş tatmini faktörlerinin birinci ve dördüncü faktörleri daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre hem hipotez 2-a hemde hipotez 2-b yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 9- İş tatmininin faktörlerinin ve Örgütsel bağlılığın Aylık Gelire Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Serbestlik Derecesi	F	p değeri
Faktör1	Gruplar Arası	2	,814	,445
	Gruplar İçi	119		
	Toplam	121		
Faktör2	Gruplar Arası	2	,612	,544
	Gruplar İçi	119		
	Toplam	121		
Faktör3	Gruplar Arası	2	,680	,509
	Gruplar İçi	119		
	Toplam	121		

Faktör4	Gruplar Arası	2	,304	,739
	Gruplar İçi	119		
	Toplam	121		
Bağıllık	Gruplar Arası	2	,977	,380
	Gruplar İçi	119		
	Toplam	121		

*p<,05

Tablo 9'da ki ANOVA tablosu iş tatmini faktörleri ile örgütsel bağlılıkta gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Burada ki p değeri (Sig.) 0.05'den büyüktür. Yani aylık gelir grupları arasında bağlılık ve iş tatmin faktörlerinde herhangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre hem hipotez 2-a hemde hipotez 2-b desteklenmemiştir.

İş tatmini faktörlerinin örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır. "**Hipotez 3: Çalışanların iş tatmini düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.**" Hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılığın %53.9'unun iş tatmininin dört boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.539$, Düzeltilmiş $R^2= 0.523$, $p=0.000$). Yine tablo da önemli bir test de Durbin-Watson testidir. Modelimizde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Değer 0 ile 4 arasında değişir. 0' a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın olan değerler otokorelasyon olmadığını gösterir. Durbin-Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasında olması arzulanır (Kalaycı, 2010: 264).

Tablo 10- Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R ² Değişim	F Değişim	Sd. 1	Sd. 2	p değeri	
1	,734 ^a	,539	,523	,51828	,539	34,195	4	117	,000	1,679

a. Belirleyiciler: (Sabit), faktör4, faktör2, faktör3, faktör1

b. Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Tablo 11- ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
1	Regressiyon	36,740	4	9,185	34,195	,000 ^a
	Residual	31,427	117	,269		

Total	68,168	121			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Belirleyiciler: (Sabit), faktör4, faktör2, faktör3, faktör1

b. Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

ANOVA tablosu modelimizin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmemize yarar.

Tablo 5'de ki 34.195 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu gösterir (p=.000).

Tablo 12- Katsayılar Tablosu^a

Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Anlamlılık
	Beta	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,286	,252		5,097	,000
faktör1	,287	,079	,336	3,638	,000
faktör2	,194	,072	,234	2,690	,008
faktör3	,169	,076	,188	2,221	,028
faktör4	,113	,096	,113	1,180	,241

a. Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Tablo 6'da modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Tablodan görüleceği gibi sabit terim 1.286 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı iş tatmininin boyutlarının her bir maddesi sıfır bile olsa çalışanlar çalıştıkları firmaya 1.286 birimlik bir bağlılıkları mevcuttur. Faktör 1'e ait parametre değeri 0.287'dir. Faktör 1'de ki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0.287 birim artırmaktadır. Diğer faktörlerde ki bir birimlik artış ise sırasıyla örgütsel bağlılığı $\beta=0.194$, $\beta=0.169$, $\beta=0.113$ birim artırmaktadır. Tabloda standartlaştırılmış katsayı başlığı altında yer alan Beta, bağımsız değişkenlerin önem sırasını gösterir. En yüksek beta değerine sahip olan değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir (Kalaycı, 2010:269). Bu çalışmada da en önemli bağımsız değişkenin faktör 1 ($\beta=0.336$, $p=0.000<0.05$) olduğunu görüyoruz. Elde edilen sonuçlara göre H3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

5- SONUÇ VE ÖNERİLER

İş gücünün etkinliğini ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yaratmaktır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü işlerinden tatmin olmayan çalışanların örgütsel anlamdaki bağlılıkları zedelenacaktır. Bu durumda çalışanlardan beklenen yüksek etkinlik ve verimlilik sağlanamayacaktır. Çalışanlar bağlılık duymadığı işletmeye sadakat gösterme bakımından da genellikle uzak durma eğiliminde olacaklardır. Sonuç olarak işletmeler bağlılık duymayan çalışanların zamansız bir şekilde işletmelerinden ayrılmaları sonucunda hem çalışanlarına harcadığı ve

kazandırdığı bilgi ve becerilerden yoksun kalabilecek hem de yeni bir çalışan istihdam edene kadar geçen süre zarfında bir maliyet kaybına uğrayacaklardır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri bu açıdan ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü işletme içerisinde işlerinden tatmin olan çalışanların işletmenin kendisine sunduğu bu çalışma ortamından dolayı işletmenin kurumsal ilkelerini benimsemesi ve böylece örgütsel bağlılığının artması beklenmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, iş tatmini faktörlerinin düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini ile ilgili ilişkinin en fazla olduğu maddeler; sorumluluk, yaratıcılık ve işin özelliği ile ilgili hislerden oluşmaktadır. Çalışanların en fazla doyum sağladıkları iş tatmini maddesi yaratıcılık, orijinal ölçekte "işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlama", "işimin bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansı vermesinden", "işimin bana arasıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesinden" maddesine karşılık gelmektedir. Bu durumda çalışanlar işini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesi, yaratıcılığını kullanarak herhangi bir sorunu karşısında hızlı ve doğru bir şekilde çözüm üretmesi, yaptıkları işten memnun olmalarını sağlayacaktır ki bunun sonucunda çalışanlar yaptıkları işten daha fazla tatmin olacaklardır. Bununla birlikte yaratıcılık, başarı güdüsü ve kendini geliştirme ile birlikte Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst noktasında yer almaktadır ve insan ihtiyaçlarının doruk noktası olarak görülmektedir. Bu sonuç Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını da destekler niteliktedir. Bununla birlikte araştırmada iş tatmini ile ilişkinin en az olduğu maddeler ise, yükselme olanağı, takdir edilme ve çalışma koşulları ile ilgili maddelerdir. Çalışanların bu faktörlerden düşük düzeyde doyum sağladıkları saptanmıştır. İş tatmini faktör boyutları arasında en düşük ortalamanın "Terfi Etme" ve "takdir edilme" de yer alması, çalışanların terfi edebilme olanaklarını pek yeterli görmediklerini ve yaptıkları iş karşılığında takdir edilme olanağının yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Kaya (2007) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Çalışanların terfi etme ve takdir edilme konusunda sorun yaşamaları iş tatmini seviyesini düşürmektedir. Çalışanlar çalıştıkları kurumdaki yönetimden ve amirlerinden memnun olmalarına rağmen yükselme ve takdir edilme doyumsuzluğunun doğurabileceği sonuçlar dikkate alındığında çalışanların aynı organizasyonda uzun süreli çalışmadığının nedeni de ortaya çıkmış olmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların çoğunluğunun mevcut işyerinde 1 ila 10 yıl arası ve 1 yıldan az çalıştıkları görülmekte ve iş yeri ile çalışılan yıl sayısı arttıkça çalışanların sayılarında düşüş olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre çalışanların terfi ve takdir edilme doyumsuzluğunun iş yerinde uzun süreli çalışmamalarına böylelikle de çalıştıkları organizasyona olan bağlılığın azalmasına neden olduğu sonucu çıkarılabilir. İş tatmini düzeyini düşüren diğer madde ise iş arkadaşlarıdır. Bunun için de, çalışanların birbirleri ile çalışmalarını özendirilmeli, birbirleri ile sürekli bilgi alışverişi yapmaları sağlanmalıdır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; "iş yerimin başarılı olmasına yardım etmek için beklenenin üstünden çaba gösteririm", "bu iş yerinin bir parçası olduğumu değerlerine anlatmaktan gurur duyuyorum", "bu iş yerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum", "bu iş yeri olası diğer iş yerlerinin en

iyisidir". Sonuçlara bakıldığında çalışanların iş yerlerine bağlı oldukları ve memnun oldukları görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların iş yerlerine olan örgütsel bağlılığın artırılabilmesi için, terfi olanaklarına ve takdir edilme gibi maddelere ağırlık verilmelidir. Böylece terfi olanağının sağlanması ve takdir edilme gibi değerler çalışanların devamsızlık ihtimalini ve işten ayrılma niyetini azaltması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma da örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bayanlar erkeklerden daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından ankete katılanların çoğu ilköğretim ve lise mezunudur. Bu durum katılımcıların eğitim seviyesinin orta düzeyde olduğunu ama lisans ve lisanüstü mezunlarına nazaran daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebini de eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin işlerinden ve işletmelerinden beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha az eğitimlilere oranla bağlılık seviyelerinin düşük olduğu söylenebilir.

İşletme içerisindeki etik iklim sağlanarak çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları artırılabilir. Aynı zamanda yöneticiler ve işin kendisi ile ilgili tatmin örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Burada etkili iletişim kanalları kurmak ve planlı eğitim desteği sunmak çalışanların işten tatmin olmalarına bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarına katkı sağlayıcı uygulamalardır.

KAYNAKÇA

Adler, S., Richard, B.S. ve Nat, J.S. (1985). Job characteristics and job satisfaction : when cause becomes consequence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.35, 266-278.

Al-Ajmi, R. (2006). The Effect of Gender of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *Journal of Applied Psychology*, 23(4), 838-844.

Bakhshi, A., Kumar, K. ve Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

Baotham, S., Hongkhuntod, W. ve Rattanajun, S. (2010). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, 10(1), 73-83.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Blenegen, M. A., (1993). Nurses Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables, *Nursing Research*, 42(1), 36-41.

Bozkurt Ö. Ve Bozkurt İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerinin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y.H.(2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.

Davis K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış). (Çev: Tosun K.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199.

Devenport, J. (2010). *Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control*, ABBS Annual Conference, Las Vegas, 17(1), 277-290.

- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eslami, J. ve Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARP Journal of Science and Technology*, 2(1), 85-91.
- Gibson J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1997). *Organization*. Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Göktaş Z. (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 13-26.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Davranış Yaklaşımlarının Mukayese Edilmesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Huselid, Mark A. ve Nancy E. Day (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- King, M., Murray, A. & Atkinson, T. (1982), Background Personality, Job Characteristics and Satisfaction with Work in a National Sample, *Human Relation*, 35(2), 120-134.
- Kök, S.B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S. & Nielson, T. R. (2006). The Mediating Influence of Role Stressors in the Relationship between Mentoring and Job Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R. ve Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (3rd. Ed.) (170-172). New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- Martin, H.J. ve Shore, M.L. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Mathieu, J. E. and Zazac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000). HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mowday, R. T., Porter L. W. ve Steers R. M. (1982). Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, *Academic Press, Inc.*: New York.

Natarajan, N. K. ve Nagar, D. (2011). Induction Age, Training Duration & Job Performance on Organizational Commitment & Job Satisfaction. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 491-497.

O'connar, C. & Srinivasan, S.(2010). Influence of Employment type on LMX, organisational commitment and job satisfaction. *Employment Relations Record*, 10(2), 75-93.

Oshagbemi, T. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), 511-519.

Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with Co-Workers' Behaviour. *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.

Örücü, E. ve Esenkale F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8/14, 141-166.

Örücü E., Yumuşak S. ve Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi.

Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers on Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in the Intent to Turnover. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 99-107.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R. T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Robbins, S.P. (1999). *Organizational Behavior* (8. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Samad, S. (2011). The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies. *European Journal of Social Sciences*, 18(4), 602-611.

Seymour, A., Skow, B.R. & Salvemini, Nat J. (1985), Job Characteristics and Job Satisfaction; When Cause Becomes Consequence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 35(2), 266-278,

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (1th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Tang, T. L-P. ve Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.

Tsai, M-T.ve Huang, C-C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

Vroom H. (1964). *The Determination Of Job Satisfaction Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.

Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.

Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W. & Lofquist L. H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resources Management Review*, 12(2), 173-194.

Yousef, D. A. (2003). Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.