

# SATIŞ TAKIMLARINDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Nevzat DEMİR

Fırat Plastik Tic. San. A.Ş., Dr.

## JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SALES TEAMS

**Abstract:** In today's economy of fierce competition, the main challenge faced by the companies is the ability to sell their products rather than to produce them. Marketing success is primarily based on team work, instead of individual efforts, in which it undoubtedly leads individuals possessing different skills and professions towards common goals. Consequently, team work has certain significant advantages. Companies working with "sales teams" have the ability to understand and respond to the varying and complex requests and needs of the consumers. Although concepts of job satisfaction and organizational commitment have been thoroughly analysed and investigated in the literature of organizational behaviour, less emphasis has been placed on these two factors with regard to their effects on the members of sales teams. This study will primarily comprise an analysis of the concepts "team" and "sales team" and will conclude with an in-depth description of job satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** Sales Team, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## SATIŞ TAKIMLARINDA İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

**Özet:** Rekabetin çok yakıcı bir biçimde arttığı günümüz ekonomisinde işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun, üretmek değil ürettiğini satabilmektir. Günümüzde işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki başarısı büyük ölçüde bireysel olmaktan çok takım çalışmalarına dayanmaktadır. Bilindiği üzere, takım çalışması farklı yetenek ve uzmanlıklara sahip bireyleri ortak hedeflere yönlendirmektedir. Bu nedenle takım çalışmasının birçok üstünlüğünden bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda satış takımlarına sahip olan işletmeler büyük avantajlara, çok farklı ve karmaşık olan tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılama fırsatına sahip olmaktadır. Satış takımlarında üyelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde çok fazla durulmamış, bu kavramlar yeterince incelenmemiştir. Oysa örgütsel davranış alanında bu kavramlar çok yoğun biçimde incelenmiş, araştırılmıştır. Bu çalışmada önce satış, takım ve satış takımları kavramları analiz edilecek sonra da iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde detaylı bir şekilde incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Satış Takımları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

## I. GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen dünya ekonomisinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, pazar paylarını korumaları günden güne daha da zorlaşmaktadır. Artık işletmeler için üretmek bir sorun olmaktan çıkmış ancak "satış" ya da ürettiğini satabilmek daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde kişisel satışçılar ve bu satışçıların bir "takım" ya da "ekip" halinde çalışması başarının ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi işletmelerde pazarlama fonksiyonu ve bu fonksiyona bağlı olarak yürütülen satış faaliyetleri işletme gelirlerinin elde edilmesinde birincil derecede önemlidir. Böyle bir özellik ise pazarlama ve onun içinde satış faaliyetlerinin önemini artırmaktadır. Öte yandan satışçıların bir takım halinde çalışmalarlarıyla da takımların bazı ek faydaları da elde edilmiş olacaktır. Satışçıların çabaları, ortak bir hedef çerçevesinde koordine edilerek daha fazla verimli ve etkin çalışmalar yapılabilir, daha olumlu sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda, satış takımlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını satış takımlarını oluşturan üyelerin başarısında göz önünde tutulması gereken önemli kavramlardır.

Bu çalışmada önce satış, takım çalışması ve satış takımları kavramları ele alınacaktır. Sonra ise satış takımlarında çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları incelenerek, satış takımlarında bu kavramların önemi üzerinde durulacaktır.

## II. KİŞİSEL SATIŞ, TAKIM VE SATIŞ TAKIMLARI

### II.1. Kişisel Satış ve Satışçı

Tutundurma karması unsurlarından olan kişisel satış işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Kişisel satış, satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmak olarak tanımlanmaktadır [1].

Tutundurma karması unsurları içinde kişisel satış bazı üstün yönleri bulunmaktadır. Bunların başında tüketiciyle doğrudan ilişki sayesinde iletişim ve etkileşimin diğer tutundurma yöntemlerine nazaran daha fazla olması gelmektedir. Bir başka üstünlüğünü ise diğer tutundurma unsurlarına oranla, gösterilen gayret ve harcanan çabaların daha etkin olması oluşturmaktadır. Buna karşılık kişisel satış, maliyeti yüksek bir metottür.

Çünkü, nitelikli insanlardan oluşan, başarılı ve güçlü bir satış gücü oluşturmak ve bunu koruyabilmek işletmelere pahalıya mal olmaktadır [1]. Bununla birlikte kişisel satış ve satışçıların, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerindeki oynadıkları önemli rol yadsınamaz niteliktedir.

## II.2. Takım Kavramı

Takım kavramı, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu topluluk olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, takımların oluşması için iki veya daha fazla kişi, takım üyelerinin birbirine bağımlılığı ve karşılıklı etkileşimi ve paylaşılan, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışma isteği söz konusudur [2]. Bir başka yaklaşımla takım; organizasyonların her düzeyinde, ortak bir amaç, bağlılık sağlamak ve organizasyon içinde fonksiyonel bir bütünlük sağlamak amacıyla oluşturulan sürekli iş gruplarıdır [3]. Takım üyelerinin her birinin farklı alanlarda uzmanlıkları olmasına rağmen, üyeler daha etkili olmak için birbirlerinin tecrübe ve gücüne ihtiyaç duyarlar. Üyeler sonuçta en uygun kararları almak ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir grup içinde birlikte çalışmak zorundadır. Yöneticiler organizasyonlarda çok sayıda takımın geçici veya devamlı üyeleridir. Yöneticilerin takımlarda iki rolü vardır. Bunlardan birincisi takımın liderliği, ikincisi ise takımın üyeliğidir. Bir grupta ast olarak yer alan bir yönetici, bir başka grupta üst (amir) olarak görev yapabilir. Böylece, iki ayrı grupta farklı konumda bulunan bir yönetici, zamanla bu iki grup arasında bağlayıcı bir fonksiyon görevi yapabilir [3].

Takım kavramı günümüzde bazı yazarlar tarafından grup kavramından ayrı olarak kullanılmaktadır. Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir sosyal olgu olarak tanımlanmaktadır [4].

Yukarıda verilen tanımlarda da görüldüğü gibi takım ve grup kavramları birbirlerine çok yakın tanımlarla ifade edilmektedir. Ancak günümüzde bazı yazarlar grup ve takım kavramlarının benzerlik gösterse de birbirinden farklı olduğunu, her grubun takım olmadığını söylemişlerdir. Bu yazarlara göre bir grubun takım olması için ilave bazı özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır [4]:

- Paylaşılan bir faaliyet olarak önderliğin bulunması,
- Grubun kendine özgü amaç ve misyonunun bulunması,

- Sorun çözmenin grubun yaşam tarzı olarak benimsenmesi,

- Etkinlik ölçümünün grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile yapılması.

Grup ve takım kavramlarında en önemli unsur ortak ve paylaşılan bir amacın varlığıdır. Bu doğrultuda takımlarda tüm üyelerin katılımıyla gerçekleştirilebilecek hedefe ulaşabilmek için birlikte çalışmak gerekmektedir. Takımların belli gereklilikleri, faydaları ve riskleri, sonuçta ortak çaba gerektiren en az bir hedefle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü hedef yada hedeflerin takım üyelerinin tamamı tarafından aynı şekilde anlaşılması ve her üyenin çaba ve gayretinin koordine edilmesi gerekmektedir. Sonuçta yüksek etkileşim ve iletişim düzeyinde bazı riskler belirdiği gibi, başarılı bir işbirliği ve dayanışmadan kaynaklanan faydalar da ortaya çıkmaktadır [5].

İş gruplarında ise kolektif bir çalışmaya ihtiyaç olmadığı gibi bir fırsat da söz konusu değildir. Bireysel açıdan başarılı olmak amaçlanmaktadır. Buna karşılık takım çalışmalarında pozitif bir sinerji oluşturularak takım üyelerinin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaktadır. Böylece çalışanların genel performans düzeyleri artırılmış olur. Takımlar ve gruplar arasındaki farklılıklar Şekil.1'de görülmektedir [6].

### II.2.1. Takımların Oluşum Aşamaları

Takımlar bir anda oluşmazlar. Bir araya gelmiş insan gruplarının bir takım haline gelmesi, zamanla bazı aşamalardan geçmesiyle mümkün olmaktadır. Bu aşamaları içeren süreç boyunca üyeler birbirlerini daha iyi tanıma ve anlama şansına sahip olurlar. Böylece işleri daha iyi yapmak mümkün olmaktadır. Tuckman ve Jensen takımların oluşum sürecini; kuruluş aşaması, karmaşa (kriz) aşaması, biçimlenme aşaması, başarıma aşaması ve dağılma aşaması olarak gruplandırmıştır [7].

- **Kuruluş Aşaması.** Bu aşama takıma katılacak üyelerin seçimiyle başlar. Takım yöneticisi fonksiyonel, teknik ya da diğer uzmanlıklarına göre takımı oluşturacak üyeleri seçer. Bu aşamada üyeler birbirlerini tanımaya, fikir alışverişinde bulunmaya ve takımın ne yapması gerektiği konusunda fikirlerini ortaya koyarlar. Üyeler takım içinde kimliklerini kabul ettirmeye çalışırlar.

- **Karmaşa (Kriz) Aşaması.** Çatışmalar, karışıklıklar ve karmaşa bu aşamada oluşur. Takım için en fazla rahatsızlığın yaşandığı aşamadır. Üyeler, takımın diğer üyelerinden farklı istek, ilgi ve önceliklerinin olduğunu farkına varırlar. Farklı kişilikler ve karşıt tutumlar ortaya çıkar. Fakat zamanla, üyelerle birlikte takıma getirilen değer ve kurallar netleşir. Bazı takımlar bu aşamayı tatmin edici ve başarılı bir şekilde

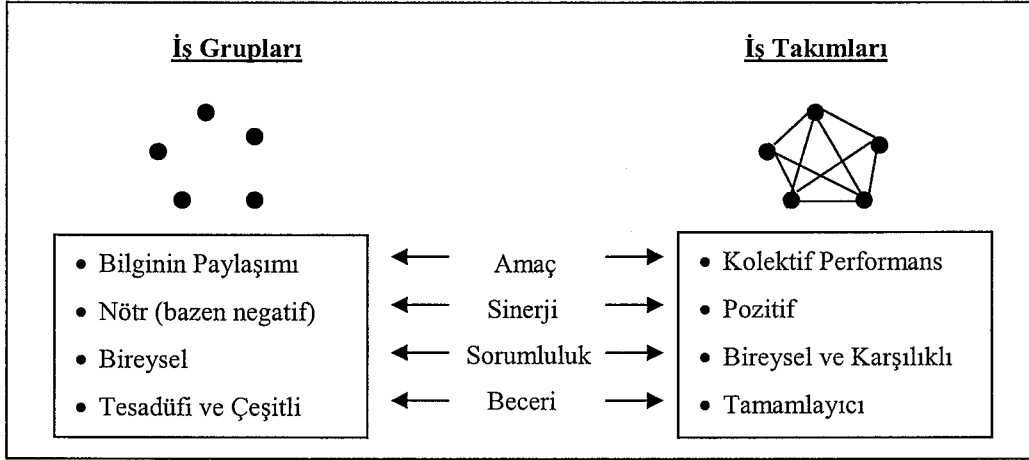
tamamlayamazlar. Böyle bir durumda fikir ayrılıkları, farklılıklar açık olarak tartışılmalı ve belirsizlikler giderilmelidir.

• **Biçimlenme Aşaması.** Bu aşamada farklılıklar ortadan kaldırılarak takımda uyum ve uzlaşma sağlanır, birlikte daha iyi çalışma yolları ortaya konulur. Paylaşılan kurallar, değerler ve davranış kalıp setleri geliştirilir. Üyelerin görevleri ve sorumlulukları açığa kavuşturulur. Üyelerin daha iyi çalışmaları ve iletişim kurmaları için

ortak bir dil geliştirilir.

• **Başarma Aşaması.** Başarma aşamasında takım istenen standartlarda amaçları gerçekleştirmek üzere çalışmaktadır. Bu aşamada artık takım üyeleri birbirlerini, takımın amaçlarını, takımın değer ve davranış kalıplarını, kuralları benimsemiştir.

• **Dağılma aşaması.** Bu aşamada takımın görevi tamamlanmakta ve takım dağılmaktadır.



Şekil.1. İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Robbins, S.P.. (2003). *Organizational Behavior. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 258. [6].*

Mevcut takımlarda değişiklik yapma yerine, yeni üyelerden oluşan yeni takımlar kurmak hem daha kolay olmakta hem de daha etkili olmaktadır. Bu yolla eski üyelerin göstereceği direnci kırmak veya gidermek daha kolay olmaktadır. Bu arada yeni oluşturulan takımların aralarında yıkılmayacak engeller, kötü alışkanlıklar, zarar verici tutumlar, uygun olmayan iş ilişkileri veya prosedürleri olmamalıdır. Bu nedenle yeni bir takımda başarılı bir başlangıç için dört adım izlenebilir: Birinci adımda gerçekçi tüm özellikler her bir üye için net bir biçimde açıklığa kavuşturulmalı, takımın üyeleri takıma girmenin, yerine getirilen diğer iş ve sorumluluklarla olan uygunluğunu bilmelidir. İkinci adımda üyeler bir takım olarak beklenti, ilgi ve endişelerini paylaşmalıdır. Üçüncü adımda bireysel ve takım amaçları açık bir biçimde ortaya konulmalıdır. Dördüncü adımda ise karar alma, katılım, iş yapma yöntemleri, çatışmaları yönetme ve çözme, işi tamamlama ve çalışma prensipleri ve takım geliştirme süreçleri formüle edilmelidir [3].

Margerison ve Mc Cann yüksek performanslı ve enerjili bir takım oluşturabilmek için bazı süreçlerin izlenmesini önermişlerdir. Yeni oluşturulan takımlar aşağıdaki bazı sorulara zaman ayırarak bunları cevaplandırmalı, bu soruların takım üyelerince iyice anlaşılması ve üzerinde fikir birliğine varmaları sağlanmalıdır. Söz konusu sorular şunlardır [3]:

• **Biz Kimiz?** Takım üyeleri güçlü ve zayıf yönlerini, iş tercihlerini, değer ve inançlarını diğer üyelerle paylaştığında farklılıklar çatışmalara sebep olmadan ortadan kaldırılmaya çalışılır. Böylece ortak inançlar bir grup kimliği oluşturur, bir arada olmanın farkına varırlar.

• **Biz Neredeyiz?** Bilindiği gibi bir takımın kuvvetli veya zayıf olduğu yönleri vardır. Ancak takımlar kuvvetli oldukları, üstünlük sağladıkları yönlerine ağırlık vererek, zayıf yönlerini ihmal eder ve göz önüne almazlar. Oysa takımların güçlü olduğu kadar zayıf yönlerini de dikkate alarak fırsat ve tehlikeleri de içeren unsurları da birlikte değerlendirmeleri gereklidir.

• **Nereye Gidiyoruz?** Takımların misyonları, amaçları ve ulaşacakları hedefleri olmalıdır. Takımlar, gelecek bir, iki veya beş yıl içinde neye benzeyeceklerini göz önünde bulundurmalıdırlar.

• **Ulaşmak İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?** Görev veya amaçlarına bağlı olarak, takımlar spesifik takım amaçları oluşturup bunları üyelerin amaçlarıyla bütünleştirmelidir. Kimin neyi, nasıl yapacağı, hangi bölümlerden yardım alacağı belirlenmeli, sonuçlar takip edilerek performansları ölçülerek değerlendirilmelidir.

• **Bizi Ne Bekliyor?** Takımlar kendilerinden ne beklendiğini bildiklerinde daha başarılı bir performans gösterirler. Bu nedenle üyeler takım içindeki rollerini, sorumluluklarını ve yetkilerini bilmelidirler.

• **İhtiyacım Olan Desteği Nereden Alacağım?** Her üyenin eğitimi ve gelişme ihtiyacı, üyelerin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehlikeler ile ilgili analizleri üyelerin başarısını, böylece de takımın başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

• **Ne Kadar Etkiliyiz?** Düzenli olarak gerek nicelik gerekse nitelik açısından yapılan performans değerlendirmeleri takımın istenilen amaçlara ulaşp ulaşmadığının bir göstergesidir. Ayrıca bu göstergeler üyelerin arzu edilen ya da beklenen standartlara ulaşp ulaşmadığını da ortaya koymaktadır.

• **Sonuçta Nasıl Bir Ödül Alabiliriz?** Takımların yöneticilerde de olduğu gibi ödül beklentileri vardır. Takımlara verilen ödüller, tebrik teşekkürleri, maddi ve terfi şeklinde olabilir.

## II.2.2. Başarılı Takımların Temel Özellikleri

İşletmelerin faaliyetlerini daha etkin ve verimli yapabilmelerinde takım çalışmasının rolü ve önemi büyüktür. Başarılı takımları oluşturmada, başarıyı sürdürmede, takım yöneticilerinin büyük sorumlulukları vardır. Söz konusu başarılı ya da yüksek performanslı takımların ortak özelliklerini sekiz ana başlık altında toplamak mümkündür [8]. Bunlar:

- Katılımcı liderlik
- Ortak sorumluluk
- Ortak bir amaç
- Olumlu ve yüksek düzeyde iletişim
- Görev odaklı çalışma
- Geleceğe yönelik ve değişime açık potansiyel
- Yaratıcılık yeteneği
- Hızlı tepki verme.

## II.2.3. Takımların Fayda ve Sakıncaları

Günümüzün hızla değişen ve gelişen çevre koşulları takım çalışmalarını adeta zorunlu kılmıştır. Bununla birlikte takım çalışmasının birtakım faydaları yanında sakıncaları da ortaya çıkmıştır. Takım çalışmalarının başlıca yararlarını ve faydalarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür [2].

### II.2.3.1. Takımların Faydaları

• **Uğraş Düzeyi.** Üyeler takımlarda fiziksel güçlerini kullandığı kadar zihinsel güçlerini de kullanırlar. Bu durum bir yandan yaratıcılığı teşvik ederken diğer yandan da performansın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca birlikte çalışmak üyelerin motivasyonunu arttırmaktadır.

• **Üyelerin Tatmini.** Takım çalışması üyelerin aidiyet ihtiyacını gidererek onların tatminine olumlu katkıda bulunur. Üyelerin kendilerini önemli ve değerli hissetmelerine yol açar.

• **Mesleki Bilgide Artış.** Takım çalışması üyelere bütüncül bir görüş açısı sağlayarak, onların kararlara katılımını, alternatif çözümler sunmalarını sağlar. Böylece, üyelerin bilgi alışverişi sayesinde yaptıkları işlerde bilgi düzeyleri yükselir.

• **Örgütsel Esneklik.** Üyeler işbölümü içinde çalışırlar ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hakimdir. Böylece oluşan örgütsel esneklikle başta müşteri istekleri olmak üzere değişen çevre şartlarına daha iyi uyum sağlanmış olur.

• **Takım Ruhu Yaratma.** Takım üyeleri arasındaki işbirliği ve uyum, kararlara katılım, kendi kendini yönetme, üyelere sağlanan inisiyatifler takım ruhunun oluşmasını kolaylaştırır. Böyle bir ortam ise üyelerin moral ve motivasyonunu yükseltmektedir.

• **Karar Almayı Hızlandırma.** Takımlara karar alma konusunda verilen yetkiler bürokrasiyi azalttığı için kararların hızlı bir biçimde alınması sağlanır. Takım üyelerinin hızlı karar almasını sağlayan nedenlerden bir başkası da sorunlara daha yakın ve onlarla iç içe olmalarıdır.

• **İşgücü Çeşitliliği Yaratır.** Farklı bilgi, tecrübe, uzmanlık ve eğitime sahip üyelerden oluşan takımların aldıkları kararlar bireylerin kararlarına oranla hem daha sağlıklı hem de daha gerçekçi olmaktadır.

• **Başarıyı Arttırır.** Takımlarda ortaya çıkan sinerji etkisiyle takım performansı bireysel performanstan daha fazla olmaktadır.

### II.2.3.2. Takımların Sakıncaları

Takımların ve takım çalışmasının faydaları yanında bazı sakıncaları da vardır. Bunlar:

• **Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi.** Örgütlerde takımların başarılı olmaları orta ve alt kademe yöneticilere ve danışmanlara olan ihtiyacı azaltır. Böylece örgütlerde güç dengeleri değişime uğrar.

• **Takım Sırtından Geçinme.** Takım üyelerinin bazılarında, takıma bir katkı sağlamadan başarıya ortak olma isteği vardır. Bu üyeler adeta takım içinde “gizlenirler”. Bu durumdaki üyeler, takım içinde kendi başına çalıştığından daha az çalışabilir, gayret gösterebilir.

• **Koordinasyon Giderleri.** Takımlar faaliyetlerini gerçekleştirirken koordinasyon ve iletişim giderleri gerek parasal gerekse zaman açısından maliyetli olabilir.

• **Yasal Tartışmalar.** Örgütlerde takım sayıları arttıkça, sendikalar, takımların kurulmasını teşvik eden ve faaliyet göstermesini destekleyen yöneticilerin, takımları sendikalar yerine ikame ettiğini zannederler.

### III. SATIŞ TAKIMLARI

Kişisel satışçıların ya da satış temsilcilerinin, satış faaliyetlerinde daha başarılı olmaları için oluşturulan satış takımları ikinci bölümde ele alınan takım kavramının özel bir halidir. Satış takımlarının oluşturulması da bir süreci içermekte, etkinliği, özellikleri, fayda ve sakıncaları bulunmaktadır.

Pazarlama bölümlerinde satış takımlarının kurulmasının temelinde müşteri odaklı olma eğilimi ve günümüz koşullarında tüketicilerin artan, karmaşık ihtiyaç ve istekleri yatmaktadır. Farklı uzmanlık, yetenek ve tecrübeye sahip satışçılardan oluşan söz konusu satış takımları bireysel satışçıların karşılayamayacağı tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha iyi şekilde karşılamaktadır [9].

Başarılı takımların temel özelliklerini oluşturan “bağlılık”, “anlaşma”, “çatışma ve yaratıcılık”, “iletişim ve eğitim”, “yetki verme” kavramları satış takımları için de geçerlidir [10].

Takım çalışması literatürde birçok yönüyle ele alınmış ve üzerinde görüşler öne sürülmüştür. Satış takımları da, takım çalışmasının fonksiyonel bir türünü oluşturmaktadır. Satış takımlarının başarısını, performansını etkileyen çok sayıda faktör ele alınmış fakat bu faktörler içinde “örgütsel bağlılık” ve “iş tatmini” kavramları yeterince ele alınmamıştır. Takım üyelerinin başarısını ve dolayısıyla takımın başarısını etkileyen iletişim, liderlik, motivasyon, eğitim, terfi politikaları, ücret gibi kavramların yanı sıra örgütsel bağlılık ve iş tatmini de takım üyelerinin işlerine karşı tutumlarını etkilemektedir. Aşağıda bu kavramlar çok yönlü olarak ele alınıp, olası etkileri incelenecektir.

### IV. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş tatmini çalışanların işe karşı bir tutumu olarak yönetim literatüründe incelenen önemli bir kavramdır. Çünkü iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz çok sayıda etkisi bulunmaktadır. Bireyi etkileyen

söz konusu etkiler, hiç şüphesiz ki işletmelerin de başarısını etkileyecektir. Öte yandan örgütsel bağlılık da işgörenlerin, işyerlerine karşı sadakat ve işyerinde kalma isteğini ortaya koyan bir tutumdur. Bu bağlamda takım üyelerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da takımların başarısını, dolayısıyla işletmelerin başarısını etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.

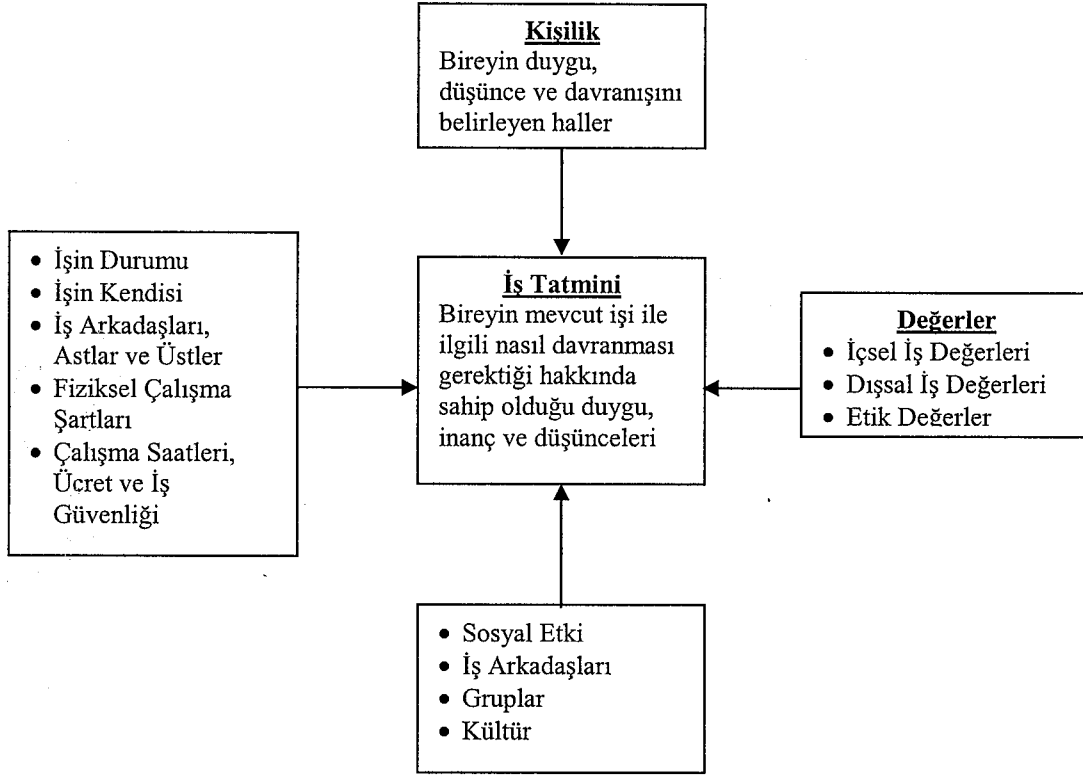
#### IV.1. İş Tatmini

Bireylerin işinde tatmin olup olmamaları ortaya olumlu veya olumsuz sonuçlar çıkarmaktadır. Bu bağlamda satış takımları üyelerinin iş tatmini ya da tatminsizliği de söz konusu takımların başarısını ve dolayısıyla işletmelerin başarısını etkileyecektir. Çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlanan iş tatmini, olumlu veya olumsuz olmaktadır [11].

Örgütsel davranışta da iki temel iş tutumu olarak “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” ele alınmaktadır. İş tatmini bireyin işine yönelik duygu, düşünce ve inançlarından oluşurken, örgütsel bağlılık ise işyerine (örgüte) yönelik duygu, düşünce ve inançlardan oluşmaktadır [12]. İş tutumu olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın üç bileşeninden söz edilebilir. Bunlar; duygusal, bilişsel (zihinsel) ve davranışsal bileşendir [8]. Bireyin tutuma söz konusu olan nesneye ilişkin duygu ve değerlendirmeleri, duygusal bileşeni; düşünce, bilgi ve inançları, bilişsel bileşeni; davranışları da davranışsal bileşeni oluşturmaktadır. Bu bağlamda satış takımı üyesi açısından üyelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını oluşturan söz konusu bileşenler bir yandan üyeleri etkilerken diğer yandan da örgütü etkileyecektir. Davranışlar ve performans takım üyesinin iç denetiminin olup olmadığının en açık göstergelerini oluşturmaktadır.

#### IV.1.1. İş Tatminini Belirleyen (Etkileyen) Faktörler

İş tatminini belirleyen faktörler temelde demografik ya da bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bireysel faktörler yaş, eğitim, konum, kişilik özellikleri gibi faktörleri içermektedir. Örgütsel faktörler ise amirler ve iş arkadaşları ile ilişkileri, örgütün bütünlüğü, terfi fırsatları, ücret gibi faktörleri içermektedir [13]. İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bunlarla sınırlı değildir. Bireysel faktörler olarak cinsiyet ve medeni durum, kişilik, değerler, örgütsel faktörler olarak işin kendisi, kültür, gruplar, çalışma saatleri, iş güvenliği gibi faktörleri de göz önünde bulundurmak gereklidir. İş tatminini belirleyen faktörler bir başka yaklaşımla dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutularak Şekil.2’de görüldüğü gibi ele alınabilir [12].



Şekil.2. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

Kaynak: George, M.J. & Jones, R. G. (2005) *Understanding and Managing Organizational Behavior. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 81. [12].*

Şekil.2’de de görüldüğü gibi iş tatminini çok sayıda faktör etkilemektedir. Her bir faktörün bireyin işinden memnun olmasından ya da olmamasında etkisi vardır. Bir bireyin kişiliği işi hakkındaki duygu, düşünce ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir bu da bireyin iş tatmin seviyesini belirleyebilir. Bireyin sahip olduğu değerleri işin doğasıyla ilgili olan iki başlık altında içsel ve işin getirdikleri ile ilgili olan dışsal olmak üzere ele alınabilir. Örneğin, uzun çalışma saatleri gerektiren işlerde içsel değerleri güçlü olanlar olmayanlara oranla daha fazla tatmin olabilirler. Çünkü böyle bireyler için işin kendisi daha önemlidir. İş tatminini belirleyen en önemli unsur belki de iş durumudur. İşin kendisinin monoton olup olmadığı, işin sahibinin iletişiminde bulunduğu insanlar (müşteriler, astlar, üstler), çalışma ortamı, çalışma saatleri, iş güvencesi ve ücret tatminin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İş tatminini belirleyen bir başka faktör ise sosyal etkidir. İş arkadaşları, bireyin ait olduğu grup, bireyin yetiştiği ve yaşadığı kültür iş tatmin seviyesini belirleyebilir [12].

#### IV.1.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliği çalışanların davranışlarında farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Burada önce tatminsizlik sonucu ortaya çıkan çalışan davranışları daha sonra da devamsızlık, işgücü devir hızı,

performans ve üretkenlik kavramları ele alınacaktır.

#### VI.1.2.1. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları

Çalışanlar işlerinde tatmin sağlayamadıklarında tepkilerini iki farklı ekseninde, dört farklı nitelikteki davranışta bulunarak gösterirler. Çalışanın iş tatminsizliği sonucunda gösterdiği aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı nitelikli bu davranışlar terk etme, dile getirme, sadakat ve göz ardı etme başlıkları altında toplu halde Şekil.3’de görülmektedir [6].

• **Terk Etme.** Bu davranış aktif ve yıkıcı bir nitelikte olup, çalışan işten ayrılarak bu davranışını gösterir.

• **Dile Getirme.** Dile getirme davranışı aktif ve yapıcı bir nitelik taşır. Çalışan sorun çözmeye yönelik bir davranış gösterir.

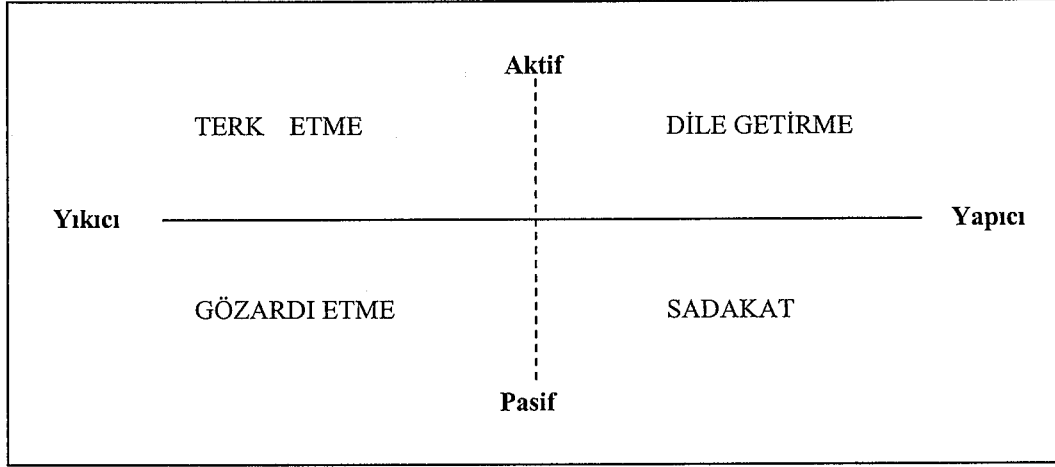
• **Sadakat.** Bu davranış pasif ve yapıcı niteliktedir. Sorunları çözme yerine iyimser olarak onların çözülmesini bekler.

• **Göz Ardı Etme.** Çalışanın göz ardı etme

davranışı pasif ve yıkıcı niteliktedir. İş tatminsizliğine karşı gösterilen en tehlikeli davranış budur. Çünkü çalışan organizasyonda ortaya çıkan olumsuzluklara göz yummakta, olası kötüye gidişe sessiz kalmaktadır. Bu nedenle davranış ve etkileri açık biçimde ve net şekilde görülemediğinden tahrip edici boyutlara varabilir.

Çalışanlar söz konusu bu davranışları iş tatmini sağlayamadıklarında göstermekle birlikte, davranışlarını

gösterecekleri süreç karmaşık bir süreçtir ve birçok değişken tarafından etkilenmektedir. Çalışanın dışarıdaki fırsatlara karşı algısı burada kilit bir değişkendir. Bu davranışların her biri alternatif iş fırsatlarından önemli derecede etkilenir. Bu fırsatlardan sağlanacak fayda ve her birinin maliyeti davranışları etkileyecektir. Örneğin iş yerinden ayrılmak ya da terk davranışı daha iyi iş alternatiflerinin bulunmasından doğrudan etkilenmektedir. [14]



Şekil.3. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışan Davranışları

Kaynak: Robbins, S.P.. (2003). *Organizational Behavior. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 82. [6].*

#### IV.1.2.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş yerinde devamsızlık, çalışanın daha önceden planladığı gibi zamanında ve olması gereken yerde bulunmaması ve işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle ortaya çıkan tüm olumsuzlukları ve aksamaları kapsamaktadır [15].

Devamsızlık genel olarak örgütün izin verdiği ve örgütün izin vermediği devamsızlık olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Özellikle izinsiz olarak yapılan devamsızlıkların işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri daha fazladır [16].

İş tatminsizliğinin arttığı oranda, devamsızlık oranının da arttığı görülmüştür. Özellikle kıdemli ve işletme için vazgeçilmesi zor, önemli görevlerde bulunan çalışanların iş tatminsizliği arttığında bu çalışanların devamsızlıkları da artmaktadır [17].

İş tatmini ve devamsızlık ilişkisinde, iş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü ilişki bulunduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Fakat devamsızlığı iş tatmini etkilemekle birlikte, sadece ve tek başına tayin etmemektedir [18].

#### IV.1.2.3. İş Tatmini ve Üretkenlik

Üretkenlik, kullanılan kaynaklara oranla bir kurumsal sonuca yönelik yapılan katkı olarak ifade edilmektedir. Üretkenlikle, işletmede hem niteliksel hem de niceliksel faktörler ölçülür. Örneğin, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, işlerin tamamlanması gibi. Bu bağlamda iş tatmini ile üretkenlik arasında bir ilişki söz edilebilir [19].

Ancak iş tatmini olan çalışanlar her zaman için üretken çalışanlar demek değildir. Bireysel düzeyde elde edilen kanıtlar üretken çalışanların mutlu çalışanlar olduğunu belirtmektedir. Bireysel düzeyden kurum düzeyine hareket edildiğinde ise iş tatmininin performansına sebep olacağına dair bir destekle karşılaşmak mümkündür. Ancak tatmin ve üretkenlik verileri, bireysel düzeyden daha çok kurumun geneli için toplandığında, daha çok tatmin olmuş çalışanı bulunan işletmelerin, daha az tatmin olmuş elemanı bulunan işletmelere oranla daha etkili olduğu görülmektedir. Tatmin üretkenliğe neden olur tezinin büyük destek alamamasının nedeni, çalışanların işletmeler üzerinde değil de bireyler üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Ayrıca bireysel düzeyde üretkenlik ölçümlerinin, iş prosedürünün tüm ilişkileri ve karmaşıklıklarını içermeyen yapısı da olabilmektedir. Bu

açından bakıldığında tatmin olmuş çalışanın daha üretken olduğunu söylemek zor olsa bile, tatmin olmuş işletmelerin daha üretken olduğu söylenebilir [6].

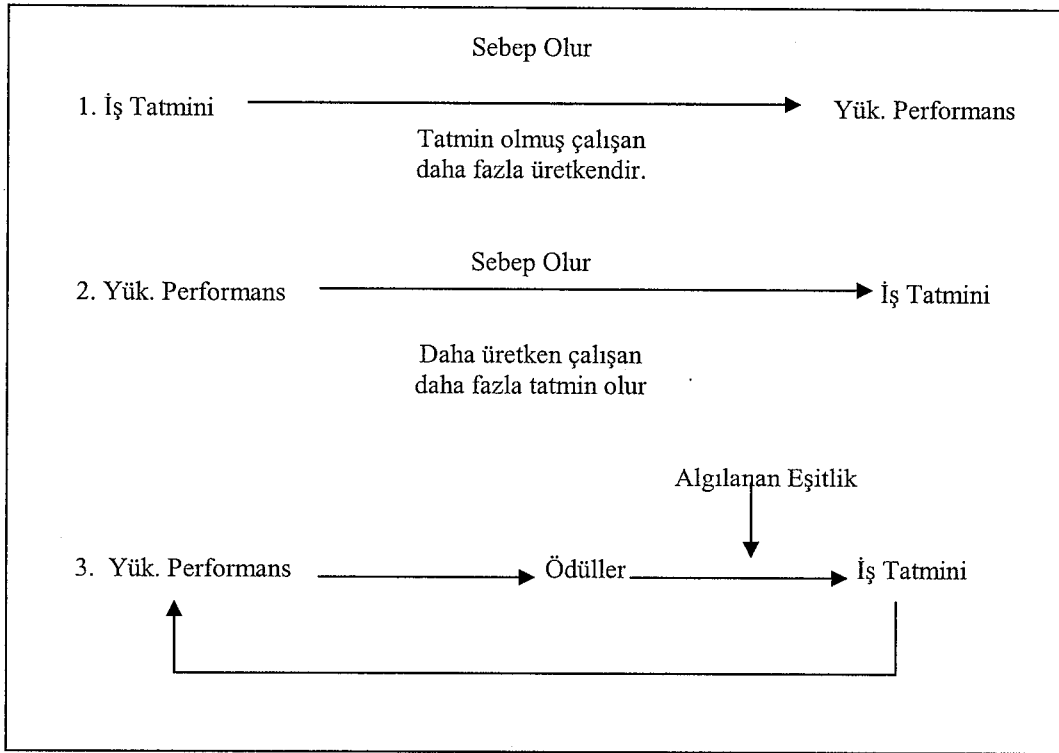
#### IV.1.2.4. İş tatmini ve İşgücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı ya da personel değişim oranı, bir işletmede belli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade etmektedir. İşgücü devir hızını etkileyen çok sayıda faktörün içinde, daha iyi ücret, daha iyi iş gibi kişisel istekler de bulunmaktadır. İş tatminine bağlı olarak işten ayrılmalar işte bu kişisel istekler faktörlerinin içinde değerlendirilmektedir [15]. İş tatmini fazla olan çalışanların işgücü devir hızının düşük olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. İş tatmin seviyesi işgücü devir hızını azaltmaktadır [18]. İş tatmini önce işte kalma niyet ve eğilimi etkilemekte, bu eğilim ise işten ayrılma ve işgücü devir hızını etkilemektedir [20].

#### IV.1.2.5. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini ve performans ilişkisi, iş tatmini alanında en çok tartışılan konulardan biridir. İş tatmini performans ilişkisinde ilişkiler üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar:

- İş tatmini yüksek performansa sebep olur.
- Yüksek performans iş tatminine sebep olur.
- İş tatmini yüksek performans ilişkisi diğer faktörler (ücret gibi) tarafından etkilenmektedir. Şekil.4.'de bu ilişkiler görülmektedir. İş tatmini yüksek performansa sebep olur ve yüksek performans iş tatminine sebep olur görüşleri yapılan araştırmalarda pek fazla destek bulamamıştır [21].



Şekil.4. İş Tatmini – Performans İlişkisiyle İlgili Üç Görüş

Kaynak: Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management. Sixth Edition. New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 123. [21].*

Vroom 1949-1963 yılları arasında yaptığı çeşitli araştırmalarda tatminin yüksek performansa sebep olması konusunda düşük ilişkiler bulmuştur. Bu nedenle Vroom'un ortaya çıkardığı bulgular tatmin yüksek performansa sebep olur ilişkisini anlamlı bir şekilde açıklayamamıştır [22].

İş tatmini yüksek performans ilişkisi diğer

faktörler tarafından etkilenmektedir görüşü sadece belirli koşullar altında geçerlidir. Örneğin, başarılı performansa verilen ödüller tatmin doğurur, tatminin artması performansı olumlu etkiler. Ortaya çıkan bu olumlu performans daha fazla ödülün verilmesine yol açar, bu ise daha fazla tatmine yol açar. Söz konusu durum karşılıklı etkileşim ile sürmektedir. Burada başlangıç noktası ise görüldüğü gibi performans olmaktadır [21].



## IV.2. Örgütsel Bağlılık

Davranış bilimleri literatüründe iş tatmini ile birlikte üzerinde en çok durulan, incelenen kavramlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın en çok bilinen ve kullanılan tanımı Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre örgütsel bağlılık, örgüt hedeflerine ve değerlerine duyulan kuvvetli inanç ve bunların kabul edilmesi, örgüt için önemli çabaların harcanması, bu konuda gösterilen isteklilik ve örgüt üyesi olarak devam etmek için güçlü, kesin istektir. Tanımda da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılıkta değerler önemli bir rol oynamakta, yer tutmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda kişisel değerleri örgütün değerlerine uyan bir bireyin, kişisel değerleri örgütün değerlerinden farklı olan birine karşı örgüte daha fazla bağlı olacağı kuvvetle muhtemeldir [23]. Bu bağlamda örgütsel değerler ve bireysel değerlerin uyumu, bireylerin örgütsel bağlılığını daha da arttıracığı söylenebilir.

Bir başka yaklaşımla örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgüte sadakat hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır [20].

### IV.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bağlılığın bu boyutları bireylerin psikolojileri ile önemli derecede ilişkilidir. Duygusal bağlılık bir isteği, devam bağlılığı bir gereksinimi, normatif bağlılık da bir yükümlülüğü içermektedir [24].

**Duygusal bağlılık**, bireyin örgütüyle bütünleşmesini, onunla özdeş hale gelmesini ve duygusal bağının gücünü ortaya koymaktadır. **Devam bağlılığı**, kişinin işinden ayrılması halinde kaybedeceği yan kazançlarının farkında olmasından kaynaklanan, zorunluluk içeren bağlılıktır. **Normatif bağlılık** ise bireyin ahlaki bir yükümlülük duygusundan dolayı işine devam etme isteğidir [25].

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile olan ilişkilerini, değer ve hedef uygunluğu açısından düşünmeye başladıkları tutumsal bir süreci içermektedir. Bireyin hedef ve değerlerinin, örgütün hedef ve değerleri ile uyum derecesi, bireyin örgütte kalma arzusunu doğrudan etkilemektedir. Genel olarak, güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kalma arzusuna sahip oldukları için örgütte kalırlar. Devam bağlılığı işten ayrılma ile ilişkili maliyetlere göre örgütte kalmaya yöneliktir. Bu maliyetleri iki grupta ele almak mümkündür. Bunlardan gruptaki maliyetler bireylerin çalışma süresi arttıkça, kıdem, emeklilik planları, tecrübeleri, ücretleri iş değiştirme sonucu başka işe transfer edilemez veya birey bütün bu yan kazançları kaybetmeyi göze alamaz, feda edemez olmaları birinci grupta ele alınabilir. İkinci

gruptaki maliyetleri alternatif iş imkânlarının bulunmaması oluşturur. Alternatif iş bulamayan birey kendisini mevcut işinde kalmak zorunda hissedebilir. Normatif bağlılık ise bireyin görev, sadakat ve ahlaki bir yükümlülük duygusuna bağlı olarak göre örgütte kalmasına yöneliktir. Çalışanın normatif bağlılığın altında yatan sadakat ve görev duygusu, bireyi kalmasının daha akıllıca olacağı gibi bir his taşımasından dolayı örgütte kalma yönünde etkiler [26].

Çalışanların örgütsel bağlılıkları çok farklı faktör ve sebeplerden, değişik biçimlerde etkilenmekte ve sonuçta çalışanın örgütsel bağlılıkları da bunlara göre oluşmakta, farklılık arz etmektedir.

## V. SONUÇ

Temel işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonu içinde ele alınan kişisel satış ve satışçı kavramları işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde hayati öneme sahiptir. Taşıdığı bu büyük önem sebebiyle işletmeler performansı yüksek, başarılı, kişisel satışçılara sahip olmanın kendilerine sağlayacağı yararların ve rekabetçi avantajın farkındadırlar. Farklı yetenek ve uzmanlık sahibi bireylerin bir takım anlayışıyla çalışması başarıyı daha da arttırmaktadır. Bu doğrultuda takımı oluşturan bireylerin ortak amaç doğrultusunda çalışması, üyelerin çabalarının koordine edilmesi, üyeler arasında iyi bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Böylece takım çalışmasının en önemli üstünlüğü olan sinerjiden yararlanılmış olur.

Bu bağlamda satış takımları da takım çalışmasından ve felsefesinden hareketle oluşturulmaktadır. Böylece bireylerin tek tek başarmada zorlanacakları konuların çözümü kolaylaşmakta ve başarı da bu doğrultuda artmaktadır. Satış takımlarının oluşturulmasında, takım çalışmasının sağlayacağı yararlar göz önünde bulundurulmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlar, örgütsel davranışta yoğun biçimde ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel başarıda bu kavramların önemi ortaya konulmuştur. Benzer şekilde satış takımlarında üyelerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının da başarıyı önemli ölçüde etkileyebileceğini söylemek mümkündür. İş tatmini ya da tatminsizliği takım üyelerinin davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Tatminsizliğin ortaya çıkacağı ve işletmelerin ya da takımların başarısını etkileyecek söz konusu olumsuz davranış ve sonuçları gidermek daha çok tatmin olmuş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Öte yandan çalışanın örgütüne olan sadakatiyle doğrudan ilişkisi olan örgütsel bağlılıkta çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Devamsızlık, işten ayrılma gibi işletmeleri ve bu bağlamda satış takımlarını etkileyecek olumsuz davranışlar örgütsel bağlılık yoluyla azaltılabilmekte, ortadan kaldırılabilir. Burada dikkat edilmesi

gereken en önemli nokta ise çalışanların örgütsel bağlılığını duygusal bağlılık olarak oluşturmaktır. Çalışanların örgütsel bağlılığı zorunluluk ya da gereksinim yerine örgüt için daha iyi şeyler yapmaktan dolayı oluşturulursa şüphesiz ki başarı da kendiliğinden gelecektir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. Yenilenmiş 14. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [2] Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 8. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [3] Coffey, E.R.; Cook, C.W. & Hansaker, P.L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. Illinois: Austen Pres/Irwin.
- [4] Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- [5] Hardingham, A.. (1997). *Takım Çalışması*. (Çev.: Bora, A. & Çankaçak, O). 1. Baskı. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- [6] Robbins, P.S. (2003). *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [7] Body, D. & Robert, P. (1998). *Management*. Great Britain: Prentice Hall.
- [8] Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın No:49.
- [9] Dalrymple, D.J.; Cron, W.L. & De Carlo, T.E. (2004). *Sales Management*. Eighth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [10] Taşkın, E. (2001). *Satış Yönetimi Eğitimi*. 4. Basım., İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- [11] Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- [12] George, M.J. & Jones, R.G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.
- [13] Yamamura, H.J.; Stedham, E.Y. & Satoh, M. (2004). Accountants in Japan: Culture, Organizational Factors and Job Satisfaction. *International Journal of Accounting and Performance Evaluation*, 1(1), 86.
- [14] Rosse, G.J. & Miller, E.H. (2000). Toward A Comprehensive Model of The Employee Adaptation Decision Process. *The Annual Meeting of The Western Decision Sciences Institute*, Maui, Hawaii, April 18, 9-10.
- [15] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [16] Blau, J.G. & Boal, B.K. (1987). Conceptualizing, How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- [17] Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. 2. Basım. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:272.
- [18] Fournet, P.G.; Distefano, M.K. Jr. & Pryer, W.M. (1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
- [19] Loke, J.C.F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4). (<http://web6.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp>). [24.02.2004].
- [20] Currivan, B.D. (1999). The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- [21] Ivancevich, M.J. & Matteson, T.M. (2002). *Organizational Behavior and Management*. Sixth Edition. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- [22] Petty, M.M.; Mc Gee, W.G. & Cavender, W.J. (1984). A Meta-Analysis of Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721
- [23] Finegan, E.J. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169
- [24] Meyer, P.J. & Allen, J.N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- [25] Tett, P.R. & Meyer, P.J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2). (<http://web1.epnet.com/citation.asp>). [11.03.2004].
- [26] Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intend to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.

**Nevzat DEMİR** (n.demir@firat.com) has a Ph.D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and organizational behavior.