

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:  
TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ**

**Funda ER ÜLKER**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı**  
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gülen ÖZDEMİR**

**2011**

**T.C.**  
**NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: TARIM KREDİ  
KOOPERATİFLERİ TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ**

**FUNDA ER ÜLKER**

**TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. GÜLEN ÖZDEMİR**

**TEKİRDAĞ-2011**

**Her hakkı saklıdır**

Yrd. Doç. Dr. Gülen ÖZDEMİR danışmanlığında, Funda ER ÜLKER tarafından hazırlanan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. İ. Hakkı İNAN

İmza: 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Selahattin KANTEN

İmza: 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Gülen ÖZDEMİR

İmza: 

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

Doç. Dr. Fatih KONUKÇU  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### KOOPERATİF İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ

Funda ER ÜLKER

Namık Kemal Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç Dr. Gülen ÖZDEMİR

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütlerde verimliliği artırması, işgören devir oranını düşürmesi, iş kazalarını azaltması ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması açısından, örgütlerin önem vermesi gereken konular arasındadır.

Bu çalışmanın amacı; birçok sektörde işlenen iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kooperatif işletmelerde de incelenmesidir. Çünkü kooperatif işletmelerin de diğer işletmeler gibi, örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için kullanmak zorunda oldukları birçok kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar içerisinde insan kaynağı, kooperatiflerin başarısı üzerinde belirleyici bir rol üstlenmesi nedeniyle dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, kooperatiflerde insan faktörü daha çok ortaklar üzerinden değerlendirilmiş, çalışanlar açısından herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır. Günümüzde rekabetin bir parçası olarak diğer işletmelerle yarışmak zorunda olan kooperatiflerde insan faktörünün, çalışanlar açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın örneklemini, Tekirdağ ilindeki Tarım Kredi Kooperatifleri çalışanları oluşturmaktadır. Anket yoluyla 140 kooperatif çalışanından elde edilen veriler, “SPSS 15.0 for Windows” paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmin düzeylerinden olumlu yönde etkilendiği, iş tatminine ilişkin bulguların yüksek oranda (ortalama %70) memnuniyet yönünde olduğu ve çalışanların örgütlerine karşı devam bağlılığı hissetmekle birlikte, duygusal bir bağlılık hissetmedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kooperatif, İşletme, Tarım Kredi Kooperatifleri, İşgörenler, İş tatmini, Örgütsel bağlılık

2011, 122 sayfa

## **ABSTRACT**

MSc. Thesis

**A STUDY FOR DETERMINING THE RELATIONSHIP JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF EMPLOYEES IN COOPERATIVE ORGANIZATIONS: AN EXAMPLE OF AGRICULTURAL CREDIT COOPERATIVES IN TEKIRDAG**

Funda ER ULKER

Namık Kemal University  
Graduate School of Natural and Applied Sciences  
Department of Agricultural Economics

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Gulen OZDEMIR

Job satisfaction and organizational commitment are key areas for organizations as they have been shown or argued to be related to increase in productivity and attendance, decrease in work injury and turnover rates, and creating a positive work environment. In this work, the relation between job satisfaction and organizational commitment, which are commonly examined in different types of organizations, and their effects are investigated in cooperatives with the idea that these institutions should also be equipped with the same resources as the other organizations in order to reach their goals. Among those resources, the human factor should be carefully taken into consideration since it is one of the key elements in determining the success of cooperatives. The studies that are done so far with respect to the human factor in cooperatives have mostly focused on shareholders rather than employees. However, in today's business world, it is crucial to take also employees into consideration as the human factor in cooperatives to effectively compete with any other type of organization. In the study, subjects were selected from Agricultural Credit Cooperative in Tekirdag, Turkey. Data was gathered from a survey conducted among the 140 employees at this institution and analyzed using “SPSS 15.0 for Windows” program. The result shows that job satisfaction has a positive effect on organizational commitment and Findings as to job satisfaction are in the direction of high rate of pleasure (mean %70). While employees have continuance commitment, They do not have any affective commitment for their organizations.

**Key Words:** Cooperative, Business, Agricultural Credit Cooperative, Employee, Job Satisfaction, Organizational Commitment

**2011, 122 pages**

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerekleŐmesi sŸresince önerilerini ve desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Do. Dr. GŸlen ÖZDEMİR'e sonsuz ŐŸkranlarımı sunarım. Tezimin istatistiksel analizi aşamasında yardımları ile yanımda olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Selahattin KANTEN ve Őęr. GŸr. Pelin KANTEN'e de teŐekkŸrŸ bir borç bilirim.

Bu tezin oluşması esnasında değerli bilgilerini aldığım Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ BŸlge Birliği BŸlge MŸdŸr Yrd. Mustafa ERHAN'a ve yine eski bir kooperatif çalışanı olarak fikirleriyle bana yŸn veren çok sevgili babam Nizametin ER'e teŐekkŸrlerimi sunarım. Ayrıca, anket sorularımı cevaplamayı kabul ederek, bana zaman ayıran Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ BŸlge Birliği ve birim kooperatif çalışanlarına da teŐekkŸr ederim.

Son olarak çalıŐmalarım sŸresince benden manevi desteğini esirgemeyen aileme ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eŐim Murat ŐLKER'e de sonsuz teŐekkŸrlerimi sunarım.

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ANTBİRLİK</b>	Antalya Pamuk ve Narenciye Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>BKK</b>	Bakanlar Kurulu Kararı
<b>COGECA</b>	Avrupa Birliği Tarım Kooperatifleri Birliği
<b>ÇUKOBİRLİK</b>	Çukurova Pamuk Yerfıstığı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>FİSKOBİRLİK</b>	Fındık Tarım Satış Kooperatifler Birliği
<b>GAPBİRLİK</b>	GAP Tarım Satış Kooperatifler Birliği
<b>GÜLBİRLİK</b>	Gül Gülyağı ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>GÜNEYDOĞUBİRLİK</b>	Güneydoğu Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>ICA</b>	Uluslararası Kooperatifler Birliği
<b>IRU</b>	Uluslararası Raiffeisen Kooperatifler Birliği
<b>KARADENİZBİRLİK</b>	Karadeniz Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>KAYISIBİRLİK</b>	Kayısı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>KHK</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>KOZABİRLİK</b>	Bursa Koza Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>KÖY KOOP</b>	Köy Kalkınma Kooperatifleri
<b>MARMARABİRLİK</b>	Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>MD</b>	Müdür
<b>TARIŞ</b>	İncir Üzüm Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>TC</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TİFTİKBİRLİK</b>	Tiftik ve Yapağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>TL</b>	Türk Lirası
<b>TKK</b>	Tarım Kredi Kooperatifleri
<b>TRAKYABİRLİK</b>	Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
<b>VB</b>	Ve benzeri
<b>YRD</b>	Yardımcı

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xi
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MATERYAL ve YÖNTEM .....</b>	<b>5</b>
2.1. Materyal.....	5
2.2. Yöntem.....	5
<b>3. İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>7</b>
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	7
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	8
3.3. İş Tatmini İle İlgili Teoriler.....	9
3.3.1. Kapsam Teorileri.....	9
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	9
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) Teorisi.....	11
3.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	12
3.3.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı.....	12
3.3.2. Süreç Teorileri.....	13
3.3.2.1. Bekleyiş Teorileri.....	13
3.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	14
3.3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi.....	14
3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	15
3.4.1. Demografik Faktörler.....	15
3.4.2. İşletmedeki Ücret Politikası ve Çalışma Şartları.....	15
3.4.3. Kıdem/Statü ve Terfi Olanakları.....	16
3.4.4. Yönetim.....	16
3.4.5. Çalışma Arkadaşları.....	17
3.4.6. İşin Kendisi ve Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Var Olması.....	17
3.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	18



3.5.1. Devamsızlık.....	18
3.5.2. Çalışan Devir Oranı (İşgücü Devri).....	19
3.5.3. İşte Hata Yapma.....	19
3.5.4. Yabancılaşma.....	19
3.5.5. Stres, Psikolojik Sorunlar ve Sağlık Problemleri.....	20
3.5.6. Sendikal Örgütlenmelerin Artması.....	20
3.6. İşgörenlerin İşteki Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri.....	20
<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>22</b>
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	22
4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	23
4.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	24
4.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	24
4.3.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	24
4.3.3. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	25
4.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	25
4.3.5. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması.....	25
4.3.6. Wiener'in Sınıflandırması.....	25
4.3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	25
4.3.8. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	26
4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	27
4.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	27
4.4.1.1. Yaş.....	27
4.4.1.2. Cinsiyet.....	28
4.4.1.3. Medeni Durum.....	28
4.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	28
4.4.1.5. Çalışma Süresi.....	29
4.4.1.6. Çalışanın İşyerindeki Pozisyonu.....	29
4.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	30
4.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Merkezileşme Derecesi.....	30
4.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	30
4.4.2.3. Terfi (Yükselme) Olanakları.....	30
4.4.2.4. Örgütsel Ödüller.....	31
4.4.2.5. Rolle İlgili Özellikler.....	31

4.4.2.6. Takım Çalışması.....	31
4.4.2.7. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları.....	31
4.4.2.8. İşin Niteliği.....	32
4.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	32
4.4.3.1. Alternatif İş İmkanlarının Varlığı.....	32
4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
4.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	33
4.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı.....	34
4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	34
4.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Personel Devir Oranı.....	34
4.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	35
<b>5. İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>36</b>
<b>6. KOOPERATİFLERE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER ve TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ.....</b>	<b>37</b>
6.1. Kooperatif Kavramı.....	37
6.2. Kooperatif İşletmelerin Diğer İşletmelerden Farklılıkları.....	37
6.3. Kooperatiflerin Ekonomik ve Toplumsal Hayata Katkıları.....	38
6.4. Kooperatifçilik İlkeleri.....	40
6.4.1. Gönüllü ve Serbest Giriş İlkesi.....	40
6.4.2. Ortağın Demokratik Yönetimi İlkesi.....	40
6.4.3. Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi.....	41
6.4.4. Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi.....	41
6.4.5. Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi.....	41
6.4.6. Kooperatifler Arası İşbirliği İlkesi.....	42
6.4.7. Toplumsal Sorumluluk İlkesi.....	42
6.5. Türkiye'deki Tarımsal Amaçlı Kooperatifler.....	42
6.5.1. Tarım Satış Kooperatifleri.....	43
6.5.2. Tarım Kredi Kooperatifleri.....	43
6.5.3. Tarım Alım Kooperatifleri.....	44
6.5.4. Tarımsal Hizmet Kooperatifleri.....	45
6.5.5. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri.....	45
6.6. Tarım Kredi Kooperatifleri.....	46
6.6.1. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Tarihçesi.....	46

6.6.2. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Amaç ve Yararları.....	48
6.6.3. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Örgüt Yapısı.....	48
6.6.3.1. Kooperatifler.....	48
6.6.3.2. Bölge Birliği.....	50
6.6.3.3. Merkez Birliği.....	52
6.6.4. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Kredi Faaliyetleri.....	52
6.6.5. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Üyesi Olduğu Uluslararası Kooperatif Kuruluşları ve İştirakleri.....	54
6.6.6. Tarım Kredi Kooperatifleri'nde İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	55
6.7. Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği.....	59
6.7.1. Tekirdağ Bölge Birliği Örgüt Yapısı.....	59
6.7.2. Tekirdağ Bölge Birliği Çalışma Konuları.....	61
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>62</b>
7.1. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Öncelikli Amaçları.....	62
7.2. Kooperatifleri Şirketlerden Ayıran En Belirgin Özellikler.....	65
7.3. Çalışanların Kooperatif İle İlgili Düşünceleri.....	67
7.3.1. Kooperatiflerin Asıl Sahipleri.....	67
7.3.2. Kooperatiflerin Yönetiminde Kimlerin Etkili Olduğu.....	67
7.3.3. Tarımsal Üretici Örgütleri Hakkındaki Bilgileri.....	69
7.4. Ailede Kooperatif Ortağı Olup Olmadığı.....	69
7.5. Ailede Başka Kooperatif Çalışanı Olup Olmadığı.....	70
7.6. Araştırma Kapsamındaki İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	70
7.7. İş Tatminine İlişkin Bulgular.....	72
7.8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	86
7.9. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	99
7.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	101
7.11. Araştırmanın Sonucu.....	103
<b>8. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>119</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>122</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1	Araştırma modeli.....	6
Şekil 3.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	11
Şekil 3.2	İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler.....	21
Şekil 6.1.	Tarım Kredi Kooperatifleri örgüt şeması.....	49
Şekil 6.2	Tarım Kredi Kooperatifleri bölge birliği örgüt şeması.....	51
Şekil 6.3	Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ bölge birliği örgüt şeması.....	59
Şekil 7.1	İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağına sahibim..	72
Şekil 7.2	İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibim.....	73
Şekil 7.3	İşim bana toplumda saygın bir kişi olma imkanını tanır.....	74
Şekil 7.4	İşimde başkaları içinde bir şeyler yapabilme olanağına sahibim.....	75
Şekil 7.5	İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibim.....	76
Şekil 7.6	Yaptığım işten başarı duymaktayım.....	77
Şekil 7.7	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.....	78
Şekil 7.8	Tek başıma çalışabilme olanağım vardır.....	79
Şekil 7.9	Amirimin astlarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunum...	80
Şekil 7.10	Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim.....	81
Şekil 7.11	Çalışma şartlarından memnunum.....	82
Şekil 7.12	Amirimin karar vermedeki yeteneğine güvenirim.....	83
Şekil 7.13	Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum...	84
Şekil 7.14	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.....	85
Şekil 7.15	Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.....	86
Şekil 7.16	Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.....	87
Şekil 7.17	Bu kuruluştaki kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.....	88
Şekil 7.18	Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.....	89
Şekil 7.19	Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.....	90
Şekil 7.20	İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluştaki sürdürmeleri daha iyidir.....	91
Şekil 7.21	Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil.....	92
Şekil 7.22	İnsanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum...	93

Şekil 7.23	Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.....	94
Şekil 7.24	Şuan bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz..	95
Şekil 7.25	Bu kuruluşta kalmaya devam etmem kendi isteğim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur.....	96
Şekil 7.26	Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur.....	97
Şekil 7.27	İstesem bile şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu	98
Şekil 7.28	Araştırmanın sonuç modeli.....	103

## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 6.1	Kooperatiflerle şirketler arasındaki temel farklar.....	38
Çizelge 6.2	Türkiye’de 2010 yılı itibariyle faaliyet gösteren tarımsal amaçlı kooperatifler.....	46
Çizelge 6.3	Yıllar itibariyle kooperatif, bağlı köy ve ortak sayısı.....	49
Çizelge 6.4	Bölge birlikleri kuruluş merkezleri ve çalışma alanına giren iller.....	50
Çizelge 6.5	Yıllar itibariyle ortaklara kullanılan kredi limitleri.....	52
Çizelge 6.6	Tarım Kredi Kooperatifleri merkez birliğinin sektörel bazda hissedarı olduğu şirketlerdeki sermaye tutarı ve oranları.....	54
Çizelge 6.7	2010 yılı itibariyle merkez birliği, bölge birlikleri ve birim kooperatiflerde istihdam edilen personel sayıları.....	56
Çizelge 6.8	Yıllar itibariyle merkez birliği eğitim faaliyetleri.....	58
Çizelge 6.9	Yıllar itibariyle merkez birliği staj ve mesleki eğitim faaliyetleri.....	58
Çizelge 6.10	Tekirdağ bölge birliğinde görevli personelin yıllar itibariyle ünvanlarına göre dağılımı.....	60
Çizelge 6.11	Tekirdağ bölge birliğine bağlı kooperatiflerdeki görevli personelin yıllar itibariyle ünvanlarına göre dağılımı.....	60
Çizelge 6.12	2009 yılı itibariyle Tekirdağ bölge birliğine bağlı kooperatiflerin dağılımı ve ortak sayıları .....	61
Çizelge 6.13	Yıllar itibariyle kullanılan kısa ve orta vadeli kredi miktarları.....	61
Çizelge 7.1	Kredi.....	62
Çizelge 7.2	Risturn.....	62
Çizelge 7.3	İstihdam.....	63
Çizelge 7.4	Eğitim.....	63
Çizelge 7.5	Ürün fiyatları.....	64
Çizelge 7.6	Devlet destekleri.....	64
Çizelge 7.7	Etkili tarım politikaları.....	65
Çizelge 7.8	Ortaklarına üretim aşamasında desteklerde bulunmak.....	65
Çizelge 7.9	Ortakları bir araya getirerek onların ekonomik güçlerini arttırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmak.....	66
Çizelge 7.10	Elde edilen karı ortakların sermaye paylarına göre dağıtmak.....	66
Çizelge 7.11	Kooperatiflerin asıl sahibi kimdir?.....	67
Çizelge 7.12	Devlet.....	67

Çizelge 7.13	Genel Müdür.....	68
Çizelge 7.14	Ortaklar.....	68
Çizelge 7.15	Yönetim kurulu başkanı.....	68
Çizelge 7.16	Tarımsal üretici örgütleri denince ne anlıyorsunuz?.....	69
Çizelge 7.17	Ailenizde kooperatif ortağı var mı? .....	69
Çizelge 7.18	Ailenizde sizden başka kooperatif çalışanı var mı?.....	70
Çizelge 7.19	Demografik özellikler.....	70
Çizelge 7.20	İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağına sahibim....	72
Çizelge 7.21	İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibim .....	73
Çizelge 7.22	İşim bana toplumda saygın bir kişi olma imkanını tanır .....	74
Çizelge 7.23	İşimde başkaları için de birşeyler yapabilme olanağına sahibim.....	75
Çizelge 7.24	İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibim	76
Çizelge 7.25	Yaptığım işten başarı duymaktayım.....	77
Çizelge 7.26	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.....	78
Çizelge 7.27	Tek başıma çalışabilme olanağım vardır.....	79
Çizelge 7.28	Amirimin astlarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunum.....	80
Çizelge 7.29	Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim.....	81
Çizelge 7.30	Çalışma şartlarından memnunum.....	82
Çizelge 7.31	Amirimin karar vermedeki yeteneğine güvenirim.....	83
Çizelge 7.32	Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum.....	84
Çizelge 7.33	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.....	85
Çizelge 7.34	Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.....	86
Çizelge 7.35	Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.....	87
Çizelge 7.36	Bu kuruluştaki kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.....	88
Çizelge 7.37	Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.....	89
Çizelge 7.38	Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır..	90
Çizelge 7.39	İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluştaki sürdüremeleri daha iyidir.....	91
Çizelge 7.40	Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil.....	92
Çizelge 7.41	İnsanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum.....	93
Çizelge 7.42	Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi bu kuruluştan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.....	94

Çizelge 7.43	Şu an bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz...	95
Çizelge 7.44	Bu kuruluştta kalmaya devam etmem kendi isteğim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur.....	96
Çizelge 7.45	Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur.....	97
Çizelge 7.46	İstesem bile şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu...	98
Çizelge 7.47	İş tatmini verilerine ilişkin faktör ve güvenilirlik sonuçları.....	99
Çizelge 7.48	Örgütsel bağlılık verilerine ilişkin faktör ve güvenilirlik sonuçları.....	101
Çizelge 7.49	İçsel ve dışsal tatmin ve örgütsel bağlılık düzey ortalamaları .....	101
Çizelge 7.50	Korelasyon matrisi özet tablosu.....	102
Çizelge 7.51	Regresyon analizi özet tablosu.....	102



## 1. GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz sektörlerinde, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve rekabet güçlerini koruyabilmelerinin temelinde kullandıkları kaynaklar ve bu kaynakları ne kadar verimli kullanabildikleri yatmaktadır. Ancak kaynakların verimli kullanılmasında insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Çünkü insan, işgücü olarak üretimde yer aldığı gibi diğer kaynakları da kullanan ve denetleyen bir güçtür. Bu bağlamda, günümüzde örgütlerdeki başarının sadece yeterli finansman kaynağı, teknoloji veya doğru pazarlama stratejileriyle gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmış ve örgütlerde insan faktörü ön plana çıkmıştır.

Rekabetin bu kadar yoğun yaşandığı günümüzde, örgütlerin ellerindeki insan kaynağını koruyabilmelerinin en önemli koşulu, mutlu işgörenler yaratabilmeleridir. Mutlu işgörenler ise, onların iş tatminlerinin ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet duymaları ile ilgiliyken, örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin çalıştıkları kurumdan memnun olmaları ile ilgili bir kavramdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık verimliliğin artması, örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabet üstünlüğü sağlanması açısından son derece önemli kavramlardır. Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık eksikliği, işten ayrılma, işe gelmeyerek devamsızlık yapma, işe yabancılaşma, motivasyon eksikliği ve stres gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Ortaklar tarafından yönetilen kurumlar olan kooperatif işletmeler ise, ortaklarına sağladıkları faydaların yanında, ulusal ekonomiye sağladıkları katkılar açısından da önemlidirler. Kooperatifler kaliteli ürün ve hizmet sağlayan ve istihdam yaratıp, iş olanaklarını geliştiren ekonomik kurumlar olup, dünyanın birçok ülkesinde yoksulluğu azaltarak bireylerin, dolayısıyla da toplumun daha iyi bir hayat sürdürmelerini sağlamaktadırlar. Kooperatifler diğer sermaye girişimlerinden farklı girişimlerdir; elde edilecek kar oranı ön planda tutulmazken, sosyal ve toplumsal amaç, kooperatiflerin en önemli kuruluş nedenidir.

Kooperatif işletmelerin ülke kaynaklarını harekete geçirmede önemli potansiyele sahip olduğu göz önüne alındığında, burada çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının ne kadar önemli olacağı da yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olan bir işgören, üyesi olduğu örgüt için fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olacak ve böylelikle, kooperatif ortaklarına tatmin edici düzeyde hizmet sunarken,

kooperatif işletmenin başarısını artırarak yerel ve ulusal düzeyde kalkınmaya da katkı sağlayacaktır. Bu da kooperatif işletmelerdeki hizmet kalitesinin artması sonucunu doğurarak, kooperatifçiliğin daha da gelişmesi yönünde önemli bir faktör olacaktır.

Literatürlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çalışmaların farklı sektörlerde araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

Karaca (2001), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez araştırmasını Denizli’de faaliyet gösteren bir tekstil firmasında ve bir kamu kurumu olan maliyede gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda her iki kurumda da iş tatminine rastlanmamıştır. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğunun daha iyi bir iş bulmaları halinde işlerini bırakma eğiliminde oldukları saptanarak, örgütlerine olan bağlılıklarının zayıflığına dikkat çekilmiştir.

Keleş (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” adlı doktora tez araştırmasını Türkiye’de ilaç üretim ve dağıtım sektöründe faaliyet gösteren iki firmada gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları, alınacak kararlarda, özellikle işgörenlerin fikirlerinin alınmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini göstermiş ve bu yönde yapılandırılmaların önemine değinilmiştir.

Kök (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmasında Pamukkale Üniversitesinde çalışan akademisyenleri ele almıştır. Araştırma sonuçları ücret ve akademik ortam faktörlerinin öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerini en fazla etkileyen unsurlar olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçlara bakıldığında ise akademisyenlerin kurum kimliği ile bütünleşmediği, dolayısıyla örgütlerine olan bağlılıklarının zayıf olduğu ortaya konulmuştur.

Samadov (2006), “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez araştırmasını kimya ve tekstil sanayinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ast üst ilişkisi, kişilik, terfi, birlikte çalışma konularında bir tatminsizlik yaşanması halinde, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca işgörenlerdeki normatif bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, buna karşılık duygusal bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında bir bağlantının olmadığı ortaya konulmuştur.

Boles ve ark. (2007), “The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment” adlı çalışmalarında pazarlama sektöründe çalışan 138 adet satış elemanını ele almışlardır. Boles ve arkadaşları yapmış oldukları bu çalışmada, iş

tatmininin birçok yönden örgütsel bağlılıkla ilişki içinde bulunduğunu, fakat bu ilişkinin kadın satış elemanlarıyla, erkek satış elemanları arasında aynı olmadığı sonucuna varmışlardır. Erkeklerde iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyini, ücret ve yükselme olanaklarının etkilediğini, kadınlarda ise çalışma arkadaşlarıyla kurulan yakın ilişkilerin etkilediği belirlenmiştir.

Gözen (2007), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez araştırmasını Ankara ilinde faaliyet gösteren 7 farklı sigorta şirketinin bölge müdürlüklerinde çalışan 81 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Genel olarak sonuçlara bakıldığında, işgörenlerin yaptıkları işi sevmedikleri ve daha iyi bir iş bulmaları halinde işten ayrılacakları görülmektedir. İşgörenlerin büyük bir kısmı zorunlu oldukları için çalıştıkları örgütte kaldıklarını belirtmişlerdir.

Mahmutoğlu (2007), “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık” adlı doktora tez araştırmasını Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışmakta olan 235 adet yönetici ile gerçekleştirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş tatmini algılamalarını gösteren tatminsizlik düzeyleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şen (2008) ise, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez araştırmasını Türkiye’de faaliyet gösteren ve hızlı yemek sektörü içerisinde en büyük paya sahip Burger King firmasında gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda hızlı yemek sektöründe iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda kooperatif işletmeler ele alınmamıştır. Kooperatifler üzerinde yapılan çalışmalarda insan faktörü genellikle ortaklar üzerinden değerlendirilmiştir.

Benzer bir konu olarak, kooperatiflerde çalışanlar üzerinden yapılan bir çalışma, Özdemir ve İnan’ın (2003) Tarım Satış Kooperatifleri’nde gerçekleştirdikleri çalışmadır. Özdemir ve İnan (2003), “Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Trakya Birlik Örneği” adlı çalışmalarında çalışanları üst düzey yönetici, yönetici ve diğer çalışanlar şeklinde sınıflandırarak, onların, kurumun insan kaynakları uygulamaları hakkındaki görüşlerini almışlardır. Araştırma 89 işgörene uygulanmış ve kurumda insan kaynakları açısından bazı gelişmelerin olduğu ancak yetersizliğinin dikkati çektiği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle insan kaynakları planlamasına gidilmesi gerektiği, böylece aşırı ya da eksik personelle çalışmanın önlenebileceği belirtilmiştir. Ayrıca Tarım Satış

Kooperatifleri'nin güçlü bir insan kaynakları politikası geliştirmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

Yukarıda belirtilenler ışığında; tez çalışmasının temel amacı; kooperatif işletmelerdeki işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada, iş tatmininin belirleyicileri ile örgütsel bağlılık arasında varsa, ilişkiler ve yönleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca, konuya ilişkin olarak yapılan literatür taraması sonucuna göre, Türkiye'de kooperatif işletmeler üzerinde çalışılmamış bir konunun incelenmesi ve konuyla ilgili araştırma yapacaklara bir model dahilinde ipucu verebilecek bilgilerin ortaya konması da araştırmanın diğer amaçlarıdır.

Araştırmanın konu açısından kapsamı, kooperatif işletmelerde işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin açıklanmasına yöneliktir. Araştırma uygulama açısından ise, zaman, maliyet ve imkanlar sebebiyle belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın kapsamına Tekirdağ Bölge Birliği ve bu bölge birliğine bağlı 40 adet kooperatif işletmesi araştırmanın kapsamına alınmıştır. Araştırma, sonuçların genellenmesi gibi bir amaç taşımamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır.

## **2. MATERYAL ve YÖNTEM**

### **2.1. Materyal**

Bu çalışmanın ana materyalini Tekirdağ Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliği ve birim kooperatiflerdeki işgörenlere şahsen iletilen anket formlarından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Ayrıca, konu ile ilgili olarak çeşitli kitap, makale, tez ve istatistikî bilgilerden geniş ölçüde yararlanılmıştır.

Konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırma bulgularını içeren bu yayınların yanı sıra; Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurulu ve Tekirdağ Bölge Birliği Müdürlüğü X. Olağan Genel Kurulu verileri ile Tarım Kredi Kooperatifleri Personel Yönetmeliği de incelenmiştir.

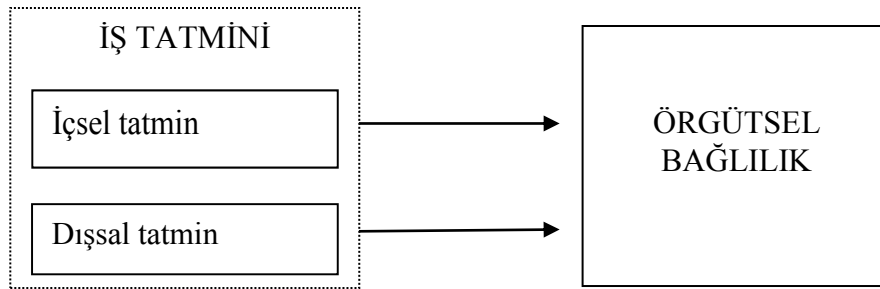
### **2.2. Yöntem**

Araştırmanın birinci aşamasında, araştırmanın materyalini oluşturan yerli ve yabancı literatür taranmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan verilerin en son gelişmeleri yansıtacak biçimde güncel olması amacıyla, Tarım Kredi Kooperatifleri Genel Müdürlüğü'ne ve Tekirdağ Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliği'ne ait 2010 yılı genel kurul kararları incelenmiştir.

İkinci aşamada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve kurumlarına olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda 2 ölçek kullanılmıştır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, Özdaşlı, Kanten ve Kanten'in (2009) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte "duygusal bağlılığa" ilişkin 7 ifade; "devam bağlılığına" ilişkin 7 ifade ve "normatif bağlılığa" ilişkin 7 ifade bulunmaktadır. İş tatmini düzeyinin ölçülmesine yönelik en çok kullanılan ölçek olan iki boyutlu Minnesota iş tatmini ölçeği ise, Ang ve Soh (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınmıştır. Minnesota iş tatmini ölçeğinde "işsel tatmine ilişkin 13 ifade, dışsal tatmine ilişkin ise 7 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi ölçek cetveli kullanılmıştır. Örneğin, "İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibim" ifadesinin yanıtı için "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, işgörenlerin demografik yapısını incelemek amacıyla da 13 soru sorulmuştur. Araştırmanın uygulanması, belirli kısıtlar sebebiyle Tekirdağ Bölge Birliği ve bu bölge birliğine bağlı 40 adet kooperatif işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Kooperatif işletmelerine şahsen iletilen anket formlarının işgörenler tarafından cevaplanması istenmiştir. Araştırmanın başlangıcında, 200

kişi olarak tespit edilen işgörenden geriye dönen ve geçerli kabul edilen 140 (%70) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Üçüncü aşamada, araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Araştırma modeli tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş 1996). Araştırma modelinde görüleceği üzere, bağımsız değişken konumundaki işsel ve dışsal tatmin düzeylerinin bağımlı değişken konumundaki örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyeceği varsayılmaktadır.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1:** İşgörenden içsel tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** İşgörenden dışsal tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Dördüncü aşamada ise, anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi, “SPSS 15.0 for Windows” paket programı kullanılarak gerçekteştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik (içsel tutarlılık) düzeylerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her bir ölçeğin cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkinin niteliğinin belirlenmesi amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3. İŞ TATMİNİ

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

Günümüzde, dünya her alanda hızlı bir değişim içerisinde. Bilgi işleme, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendi kendini yöneten örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadırlar. Böylece işletmeler, bu gelişmelere paralel olarak yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını insan odaklı ve daha katılımcı hale getirmektedirler. Bu bağlamda, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında, motivasyon ve iş tatmini gibi kavramların ön plana geçtiği görülmektedir (Özdemir 2006). Örgütler için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak, mal ve /veya hizmet üretmek kadar önemlidir. Bir kurumun başarılı olabilmesi, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulmasını gerektirmektedir (Kök 2006). İnsanların iş hayatına atılmalarından itibaren, günlük yaşantılarının çok büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri düşünülürse, iş tatmininin hem örgüt açısından hem de çalışanın psikolojisi açısından ne kadar önemli olduğu daha rahat kavranabilir.

İş tatmini tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esas olarak 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir (Yazıcıoğlu ve Sökmen 2007).

İş tatmini organizasyonel davranış literatüründe yer alan eski bir kavramdır. Araştırmalara göre organizasyonda yer alan bir birey, yüksek morale sahipse etkin performans gösterecektir ( Sabuncuoğlu ve Tüz 2008).

İş ortamındaki tatmin nasıl olabilir? Örneğin, kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkânı verme, bunların sadece birkaçıdır. Tabii ki tatmin konusu bunlarla sınırlı değildir. İşin içinde para da vardır. İnsanların yaptıkları karşılığında gereken mükâfatı elde etmeleri de tatmin ve doyum noktasında önemlidir (Işıkhan 1996).

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde kavramla ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır:

İş tatmini, çalışanların işlerine özgü etkisel ve duygusal tepkisi (Lambert ve ark. 2007), bireyin çalışma yaşamından aldığı haz ve mutluluk (Keser 2009), kişilerin işlerine

karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tutumları (Boles ve ark. 2007), çalışanın işine olan duygularının göstergesi (Volkwein ve Zhou 2003) veya işgörenlerin çalışma ortamına karşı göstermiş oldukları duygusal bir tepki (Saura ve ark. 2005) olarak tanımlanabilir.

Ayrıca iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi (Altaş ve Çekmecelioğlu 2007) olup, çalışanların işini tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucu oluşturduğu genel tavırlardır (Wen-Hsien Ho ve ark. 2009).

İş tatminin üç önemli özelliği vardır; İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir, iş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir ve iş tatmini iş ile ilgili ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenerek genel iş tatmini bulunmalıdır (Şen 2008).

Sonuç olarak örgütsel davranış literatüründe en fazla incelenen konulardan biri olması nedeniyle iş tatmini ile ilgili çok fazla sayıda tanımlamaya rastlamak mümkündür. Ancak genel olarak iş tatmininin bir tutum olduğu ve işe karşı olumlu duygulardan oluştuğu ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Doruk 2009).

### **3.2. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini konusu, örgütsel araştırmaların özellikle son 40–50 yıldır üzerinde durduğu önemli konulardan birisidir. Çünkü bir örgütün başarılı olabilmesi iş görenlerin verimlilikleri ve işlerinden duydukları tatminle mümkün olabilmektedir ( Barutçu ve Serinkan 2010).

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olarak konuya yaklaşımları üç nedenden oluşmaktadır: Birincisi, doyumsuz işçi işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey, bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır (Türk 2007).

Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Bozkurt ve Bozkurt 2008).



Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle, iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Keleş 2006).

İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş tatmini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlamayan kuruluşların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir (Türk 2007). İş tatmini, bir dizi örgütsel sonuçlarla, iyi yapılandırılmış bir örgüt yapısının oluşması bakımından önemlidir (Ooi ve ark. 2005).

Çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Üngüren ve ark. 2009).

### **3.3. İş Tatmini İle İlgili Teoriler**

İş tatminini farklı açılardan ele alan teorileri “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” adları altında iki ana grupta toplamak mümkündür.

#### **3.3.1. Kapsam Teorileri**

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel 2010).

İçerik teorileri olarak da bilinen kapsam teorilerinden en çok bilinenleri, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer’in ERG Yaklaşımı’dır.

##### **3.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisine göre, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğudur. İnsan ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekillerde davranır. Bu nedenle, ihtiyaçlar, davranışa

yön veren önemli bir etkidir. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırasına ilişkindir. Bu varsayımına göre kişinin ihtiyaçları belirli bir sıraya (hiyerarşiye) sahiptir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi herhangi bir davranışta bulunmaya sevk etmez (Ertürk 2009).

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçları tatmin edebileceği ortamı yaratarak, onların kurumun amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilir. Maslow'a göre insanlar, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının tatminini denemeden önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere güdülenmektedirler.

Maslow'un çalışması üç önemli katkıda bulunmaktadır. İlk önce, yöneticilerin etkili olumlu destekleyiciler yaratmasına yardımcı olacak önemli ihtiyaç kategorilerini tanımlamaktadır. İkincisi, alt düzey ihtiyaçların önce mutlaka karşılanması önemlidir şeklinde, iki genel ihtiyaç düzeyi hakkında düşünmeyi kolaylaştırır. Üçüncüsü, Maslow yöneticilerin, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır (Şimşek ve ark. 2003).

Maslow'un geliştirdiği kuramın özünde, gereksinmelerin bir sıra izlediği ve doyurulan bir gereksinmenin güdüleyici etkisini yürüteceği gerçeği vardır. Ancak gereksinmelerin katı kurallar ve sınırlar içinde bir sıra izledikleri savına her zaman katılmak olası değildir. Bazen bir gereksinme bir üst basamakta yer alan gereksinmeden önce gelebilir. Bir bakıma, bireyin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak gereksinme zinciri değişebilir. Örneğin, saygınlık gereksinmesini sosyal gereksinmeden önce duyan kişiler olabilir. Bazen de böylesine bir sıra izlemek yerine birkaç gereksinme aynı anda karşılanmak istenebilir. Nitekim fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinmeleri aynı anda birlikte duyan kişiler vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008).

<b>İHTİYAÇLAR</b>	<b>İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER</b>
<b>5. Kendini gerçekleştirme ve doyum</b> İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları
<b>4. Saygı ve Statü</b> Başarı, tanınma, statü sahibi olma, imkânlar, yapılan işin beğenilmesi	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlama
<b>3. Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar</b> Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
<b>2. Güvenlik İhtiyaçları</b> Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik
<b>1. Temel fizyolojik ihtiyaçlar</b> Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları

**Şekil 3.1.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Güney 2008)

### 3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) Teorisi

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını ya da yazınımda daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliştirmişlerdir (Eren 2008). Çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir (Toker 2007). Literatürde "Pittsburg Studies" adıyla geçen bu araştırma, ABD'de, Pittsburg çevresinde 11 işletmede uygulanmıştır. Anket formu yardımıyla 200 dolayında mühendis ve muhasebeciden, işlerinde onları nelerin memnun ettiği, nelerin ise etmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma verileri incelendiğinde, araştırmaya katılanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durum ve olayları anlatırken iş ile direkt ilgili olan işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullandıkları, en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de işle ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaket vb. kavramları kullandıkları görülmüştür (Kantar 2010).

Herzberg'in Güdüleme Kuramı'nda iki tür ihtiyaç söz konusudur. Bunlar hijyen faktörler ve güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörler arasında iş koşulları, işletme politikaları, işgörenler arasındaki ilişkiler sayılabilir. Güdüleyici faktörler arasında ise, başarılı olma, tanınma, yükselme olanakları, sorumluluk alma vb. söz konusudur. Hijyen faktörlerin örgütçe sağlanması çalışmada iş tatminini sağlamamaktadır. Ancak bunların yokluğu ya da yetersizliği iş tatminini azaltmaktadır. O halde hijyen koşulları sağladıktan sonra özendirici ve doyum

sağlayan faktörlerde yapılan her türlü artış işgöreni motive edici bir rol oynayacaktır (Ünsalan ve Şimşeker 2008).

### **3.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

David McClelland işyerinde motivasyonu sağlamak için üç unsurdan söz eder. Bunlar:

1. Başarı İhtiyacı: Üstün olma güdüsü, zor olanı başarma çabası ve isteği
2. Güç İhtiyacı: Karar verme, diğerlerini kontrol etme ve yönetme arzusu
3. İlişki (Bağlılık) İhtiyacı: Bir gruba ait olma ve sosyal çevre içinde yer alma arzusu

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Başarı ihtiyacı birçok faktöre bağlı olarak oluşur. Yetişme dönemlerinde (bilhassa çocukluk döneminde) yaşanan tecrübeler, aile büyüklerinin çocuğun başarısına verdiği önem, başarılı olma ihtiyacının ön plana çıkmasına yol açar (Güney 2008).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel 2010).

### **3.3.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı**

Maslow'un kuramında bazı eksiklikler olduğunu düşünen Alderfer bu kuramı temel alarak iş organizasyonlarına uygun olarak geliştirmiştir (Yılmazer ve Eroğlu 2008).

Alderfer insan ihtiyaçlarını üç ana gruba ayırmıştır. Bunlar:

- Var olma (Existence): Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir.
- İlişki (Relatedness): Sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını ifade eder.
- Gelişme (Growth): Kişilerin kişisel gelişim isteklerini belirtir.

Bu teoriye, bu üç ana gruptaki ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerinden yola çıkılarak ERG Teorisi adı verilmiştir.

ERG kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra insanlar için önemli olduğunu söylerken, Alderfer (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de gelişme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini halinde güdülenebileceğini ifade etmektedir (Şimşek ve ark. 2003).

Alderfer'in ERG teorisinde yürütülen yaklaşımla, çalışan kişilerin ihtiyaçlarını anlayan ve cevap veren araçlar önerilir. Gelişim ihtiyaç konsepti özellikle faydalıdır. İş zenginliği özellikle işlerinde gelişim-ihtiyaç tatmini arayan, güçlü arzular taşıyan kişiler için en uygun görünür (Akdemir 2003).

### 3.3.2. Süreç Teorileri

Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel 2010).

Süreç Teorilerinden en çok bilinenleri, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi'dir.

#### 3.3.2.1. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş Teorileri, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve bu teorinin geliştirilmiş hali olan Lawler ve Porter Beklenti Kuramı olarak iki grupta incelenebilir.

Vroom'a göre "Bekleyiş Kuramı" aşağıdaki iki temel kavrama dayanır; belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi ve o sonucun kişi açısından çekicilik derecesi (Şimşek ve ark. 2003). Bu durum şu şekilde formüle edilebilir; **Valans (amaca verilen önem) × Bekleyiş = Motivasyon**

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarısını arttıracaktır. Oysa yükselmenin iş başarımı dışında başka koşullara bağlı olduğu bir iş yerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve iş başarımlarını artırma gereğini duymayacaklardır (Türk 2007).

Teorinin yöneticiler için taşıdığı önem çalışanların önemsedikleri sonuçları (amaçları) saptamak ve ödül ve cezaları dağıtırken bunlara uygun biçimde hareket etmek noktalarında toplanmaktadır (Dereli 1995).

Diğer taraftan, Vroom'un Beklenti Kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler geliştirerek, kuramı güçlendirici bir takım katkılarda bulunmuşlardır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valans ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir(Koçel 2010). İkinci yeni değişken, kişinin kendisi için algıladığı roldür. Her organizasyon üyesinin, performans gösterebilmesi için uygun bir role sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkarak, çalışanın performans göstermesi engellenebilir (Kantar 2010).

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

İnsanların çalışmaları sonucu elde ettikleri değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları, onları daha sonraki çalışmaları için güdüleyebilir, buna karşılık eşitsizlik duyguları da güdülenmeyi engelleyebilir. İnsanlar kendi çalışmaları ile başkalarının çalışmalarını ve karşılığında kendi aldıkları ödüller ile başkalarının aldıkları ödülleri karşılaştırırlar. Burada hem bireyin kendi girdi ve çıktıları hem de başkasının girdi ve çıktıları bireyin algılamasına dayanır. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel mevki, nitelikler, bireyin ne kadar iyi çalıştığı gibi değişkenler algılanan başlıca girdilerdir. Başlıca çıktıları ise, ücret, statü, terfi gibi ödüllerdir (Özdemir ve İnan 2003). Bu teoriye göre, kişi örgütüne verdikleri ile örgütünün kendisine verdiklerini ve kurum içerisinde aynı statüde olduğu kişilerle kendi durumunu karşılaştırır. Eğer eşit bir durum söz konusuysa mutlu yani motive olacaktır.

### **3.3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke ve arkadaşları tarafından amaçların insan davranışları ve performans düzeyleri üzerindeki etkileri yıllarca süren çalışmaları sonucunda ortaya konulmuştur (Alkış ve Öztürk 2009). Bu teori, kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini ortaya koyacağını savunmaktadır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Türk 2007). Locke ve arkadaşları bu kuramla, çalışanların motivasyonlarını belirleyen şeyin onların amaçları olduğunu, ücret, terfi gibi dışsal özendiricilerin de amaçları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgütsel araştırmalar göstermektedir ki; işgörenlerin işlerine karşı olan tutumları işin kendisine, aldıkları ücrete, terfi olanaklarına, çalışma arkadaşlarına, işletme politikalarına ve yöneticilerine göre gelişmektedir (Boles ve ark. 2007).

#### **3.4.1. Demografik Faktörler**

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu belirtilmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların nedeni birçok araştırmacıya göre meslek ile alakalıdır ( Şen 2008).

Literatürdeki araştırmalar da yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir. Bunun yanında, iş tatmininin yaş ile ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahip bulunmaktadır. Bu konuda, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından (1974), beş ayrı ülkede gerçekleştirilen çalışmalar, daha ileri yaşlardaki çalışanların daha doyumlu olduğunu göstermiştir (Toker 2007). Yaşın ilerlemesiyle birlikte, terfi olanaklarının ve alınan ödüllerin artması da iş tatmininin olumlu yönde gelişmesinde rol oynamaktadır.

İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Keleş 2006).

#### **3.4.2. İşletmedeki Ücret Politikası ve Çalışma Şartları**

Ücret, işgörenlerin kazançlarını ve hayat standartlarını belirleyen bir konudur. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, ücret, iş tatminini doğrudan doğruya etkilemektedir. İşgörenlerin işlerine karşı olan tutumları aldıkları ücreti yeterli görmeleri ve ihtiyaçlarını giderme dereceleriyle ilişkilidir. İşletmede uygulanan ücret politikasının işgörenlerin

beklentilerini yüksek oranda ve adil bir biçimde karşılması durumunda iş tatmininin sağlandığı görülmektedir (Gül ve Oktay 2009).

Çalışanların tatminlerine yönelik önemli bir değişken de çalışma koşullarıdır. Literatürde zaman zaman “fiziki çalışma koşulları” olarak da yer alan değişken, çalışanların işlerini rahat bir ortamda ve koşullarda yapıp yapmadıklarını açıklar. Örneğin bireyin çalıştığı yerin temiz, çarpıcı ve etkileyici bir özellik taşıması, çalışanın tatmin düzeyini olumlu etkileyebilecektir (Keser 2009). Ayrıca, işgörenin çalışma saatlerinin bedensel kapasiteyi aşacak biçimde yoğun olması işgören üzerinde yorgunluğa neden olmakta ve işinde hata oranlarının yükselmesine hatta iş kazalarının olmasına dahi yol açabilmektedir. Yine ailesine ve kendisine yeterince zaman ayıramayan işgörenin stres altında kaldığı da diğer bir gerçektir (Örücü ve Esenkal 2005). Buna göre, huzurlu, ferah, rahat, sessiz, sosyal iletişime elverişli bir ortamda çalışan kişiler daha başarılı işler yapmakta, daha iyi çıktılar sağlayabilmektedirler (Gülmez ve Dörtüol 2009).

#### **3.4.3. Kıdem/Statü ve Terfi Olanakları**

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır (Eren 2008). İşgörenlerin çalıştıkları örgütteki yükselme olanaklarının açık olması ve bu terfinin adil bir biçimde gerçekleştirilmesi iş tatmini açısından son derece önemlidir.

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir (Türk 2007). Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. Dolayısıyla gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu meydana getirir (Ünlüönen ve ark. 2007).

#### **3.4.4. Yönetim**

İş tatmini açısından yönetim biçimi, iki boyutta önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanlara yönelik olma, onlarla, onları destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise, çalışanların kararlara katılmasıdır. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin



rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008).

Anlamsız, gereksiz olarak algılanan kurallar koyan, üretim artışı için aşırı baskı uygulayan yönetici ve gözetimciler astları için önemli bir stres kaynağıdır. Bu tür davranışlar, gerek bireylerin gerek grupların amaçlarının örgüt hedefleriyle bütünleşmesini önleyerek, verimliliği ve tatmini olumsuz olarak etkileyecektir (Anonim 2000). Ayrıca yöneticiler, tüm çalışanlarına karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır. Gerek yükselmelerde gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat etmeli ve çalışanlarda haksızlığa uğranıldığına yönelik algının oluşmasına izin vermemelidir. Diğer yandan liderlik vasfını kullanarak çalışanlarına yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştıracak ve tatminine olumlu yansiyacaktır (Keser 2009).

#### **3.4.5. Çalışma Arkadaşları**

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, birincisi olumlu boyutu, buna “harekete geçirici” boyut denilebilir. Diğer ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde ederler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar (Keleş 2006).

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt 2008).

#### **3.4.6.İşin Kendisi ve Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Var Olması**

Çalışanlar öncelikle kendilerinden beklenenlerin ve hedeflerin açıkça belirtilmiş olduğu işlerde çalışmayı tercih ederler. İş rolünün açık ve belirli olması çalışanın görev ve sorumluluklarını ne ölçüde anladığını gösterir ve tatmini artırır. Rol çatışması ve belirsizliğin olduğu durumlar ise iş tatminsizliğine neden olabilir. İşin yapısal özellikleri de tatmin üzerinde etkili olur. İşin kişiye sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller ve ücret tatmini etkileyen diğer iş özellikleridir. İş tatminini sağlayan başka bir faktör ise işin eğlenceli ve anlamlı olmasıdır. İşin çeşitli ve birbirinden farklı yetenekler gerektirmesi, çalışanın bir işi bütünüyle üstlenmiş olması, işin diğer insanlar üzerindeki etkisinin fazla

olması, çalışanın işiyle ilgili kararlar verebilmesi ve işin doğru yapılıp yapılmadığı ile ilgili olarak geri besleme alabilmesi iş tatminini artıran diğer iş özellikleridir (Çarıkçı 2000).

Hizmet içi eğitim; çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklikler yapmaya dönük etkinliklerdir. Bu tür eğitimin amacı işgörenin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimini sağlayarak işindeki verimliliğini yükseltebilmektir. Böylelikle kişinin kendine olan güveni artacak ve işine daha iyi motive olabilecektir (Örücü ve Esenkal 2005).

### **3.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, iş tatmini, eğer olumsuz ise iş tatminsizliği şeklinde nitelendirilebilir (Çıtak ve ark. 2008).

Örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Üngüren ve ark. 2009). İşinden tatmin olmayan bir işgören diğer çalışma arkadaşlarını da etkileyerek, huzursuz bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına neden olabilir ve işgörenler arasındaki ilişkileri zayıflatır.

İş tatminsizliğinin sonuçları devamsızlık, çalışan devir oranı (işgücü devri), işte hata yapma, yabancılaşma, psikolojik sorunlar ve stres, sendikal örgütlenmelerin artması olarak sıralanabilir.

#### **3.5.1. Devamsızlık**

Devamsızlık izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur (Sabuncuoğlu 2000).

Çalışanın tatmin düzeyinin düşük olması durumunda, daha çok devamsızlık yapması beklenen bir durumdur ve birçok çalışmada bu sonuç gözlenmektedir (Keser 2009). İş tatmini düşük olan işgörenin psikolojik rahatsızlık bahanesi ile istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Türk 2007).

### **3.5.2. Çalışan Devir Oranı (İşgücü Devri)**

Çalışan devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur (Sabuncuoğlu 2000).

İşten ayrılma konusunda geliştirilmiş birçok model bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilineni Mobley ve arkadaşlarının geliştirildiği modeldir. Mobley'e göre, tatmin düzeyi yüksek ise, çalışan işten ayrılmayı düşünmeyecektir, eğer tatmin düzeyi düşük ise bu kez işten ayrılmayı düşünecektir. Ancak, birey bu düşüncesini hemen uygulamaya geçirmeyecek, bir rasyonel filtreden geçirecektir. Yani işten ayrıldığı koşulda hangi durumla karşı karşıya kalacağını düşünecektir. Örneğin; çalışanın örgüte bağlılığı, uzun süre aynı işyerinde çalışmış olması, başka bir işletmeyi kabullenememesi bu kararda etkili olacaktır. Diğer yandan genel ekonomik konjonktür (işsizlik düzeyi yüksek olabilir ve bireyin işini kaybetmesi durumunda yeni iş bulma umudu zayıf olabilir) de bireyin tatmin düzeyi düşük olsa bile işinden ayrılmasını önleyici unsur olarak sayılabilir. Birey bu rasyonel filtrelemede yeni bir iş bulduğunda elde edebileceği kazanımları (belki iyi bir kariyer olanağı olabilir) güçlü bulursa, yani mevcut koşullardan daha iyi bulursa ayrılmaya niyetlenecektir (Keser 2009).

### **3.5.3. İşte Hata Yapma**

İş doyumsuzluğunun önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat göstermemesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para israfına sebep olabilir (Türk 2007).

### **3.5.4. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, çalışanın örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması kendini çekmesidir (Şen 2008).

İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Kök 2006).

### 3.5.5. Stres, Psikolojik Sorunlar ve Sağlık Problemleri

Çalışma yaşamında stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör vardır. Bu psiko-sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Stres yaratan faktörler grubu aralarında etkileşerek, insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilerler (Güney 2008).

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar ile ilgili araştırmalar, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, mide sorunları gibi fiziksel belirtilerle ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Daha yüksek seviyelerdeki iş tatminsizliklerini ise ülsere, yüksek tansiyona ve kalp krizine sebep olduğu, ayrıca tütün, alkol ve uyuşturucu kullanımını artırdığı belirtmektedir (Keleş 2006).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar göstermektedir ki; iş tatminsizliği işgörenlerde, moral bozukluğu ve ruhsal çöküntüyle birlikte strese ve çeşitli hastalıklara yol açmakta, bu durumda çalışma atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir.

### 3.5.6. Sendikal Örgütlenmelerin Artması

İşverenlerin işgören ücretlerini enflasyon oranında yükseltmemesi, mantıkdışı disiplin sistemi, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması gibi hususlar, işgörenlerin mevcut durumu düzeltmek için harekete geçmelerine sebep olabilir. Halbuki iş tatmin seviyesi yüksek olan işgörenlerin sendikalaşma talebinin oldukça az olduğu gözlemlenmektedir (Keleş 2006).

## 3.6. İşgörenlerin İşteki Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri

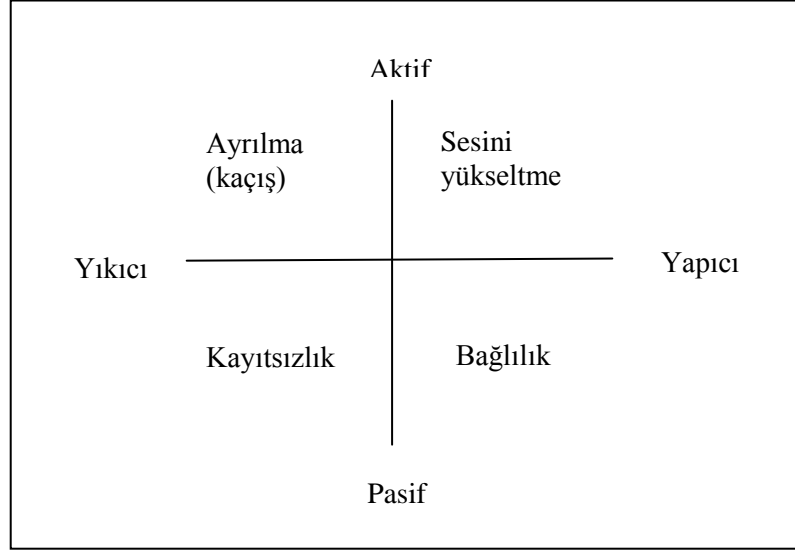
İşgörenlerin işteki tatminsizliklerini ifade ediş biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olarak iki boyut altında gösterilebilir.

**Kaçış (Ayrılma):** Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu, işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

**Sesini Yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

**Bağlılık:** Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

**Kayıtsızlık (İhmal):** Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kırel 2010).



**Şekil 3.2.** İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Bayram 2005). Bu tanımlardan bazıları;

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları organizasyona ve onun değerlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları ifade ederken (Boles ve ark. 2007), işgörenlerin örgütün amaçlarıyla bütünleşmesi ve örgütte çalışmaya devam etmek istemeleri olarak da tanımlanabilir (Valentine ve ark. 2002). Başka bir ifadeyle, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeleri ve kuvvetli bir biçimde örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık duymalarıdır (Sinclair ve ark. 2005).

Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Yeniçeri ve Yücel 2009). Bireyin örgüte olan bağının gücü ya da bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemleridir (Boylu ve ark. 2007).

Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (fazladan rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Kanten ve Kanten 2009).

Bu kavram üç temel üzerine dayalıdır; Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme (örgütle bütünleşme), örgütün yararına emek harcamaya istekli olma ve örgütün üyesi olmaya devam etmeyi önemli bulma (sadakat duyma).

Bu özellikler işgörenlerin, örgüt içerisinde aktif bir biçimde rol almak ve iyi bir mevkiye sahip olduklarını hissetmek istediklerini, örgüt içinde, olanlara etki etmeyi umduklarını göstermektedir (Bogler ve Somech 2004).

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün amacı, değerleri ve başarısı ile özdeşleşmeleri, örgüte karşı sadakat

duymaları ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri emek şeklinde özetlememiz mümkündür.

#### **4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır. Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (Gürkan 2006).

Bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığın performansı artırabileceği, devamsızlık ve iş bırakmayı azaltabileceğini göstermiştir. Teoride, örgüte bağlı çalışanlar daha sıkı çalışırlar, örgütte kalırlar ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulunurlar. Yapılan bir çalışmada, bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten daha fazlası olduğu; örgütün iyiliğini artırmak için gözle görülür bir çaba sarf etme isteği duyan insanların olduğu bir örgüt ile ilişkili aktif bir ilişkiyi içerdiği ileri sürülmüştür (Karahana 2008). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar (Kılıç ve Öztürk 2010).

Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitimli ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir (Durna ve Eren 2005).

### 4.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

#### 4.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması (1961)

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmayla ilgili yapılan ilk çalışma Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni'ye göre üç tür bağlılık sınıflandırması söz konusudur. Bunlar;

**Ahlaki Açıdan Yakınlaşma (Ahlaki Bağlılık):** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar (Gündoğan 2009).

**Çıkara Dayalı Yakınlaşma (Hesapçı Bağlılık):** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Şen 2008).

**Yabancılaştırıcı Yakınlaşma (Yabancılaştırıcı Bağlılık):** Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanır (Balay 2000).

#### 4.3.2. Kanter'in Sınıflandırması (1968)

Kanter örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, ilişki bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç boyutta ele almıştır.

**Devam Bağlılığı:** Buna göre bağlılık, örgüte devam ettiğinde faydanın, örgütten ayrıldığında maliyetin olduğu durumda var olan bir durumdur. Birey, örgütte çalışmaya devam etmesi dolayısıyla ücret ve terfi gibi fayda sağlarken, örgütten ayrıldığında bu faydayı başka bir yerde sağlayamayacağını düşünüyorsa örgütte çalışmaya devam edecek ve bu durumda bireyin örgütüne karşı devamlılık bağlılığı oluşacaktır (Aslan 2008).

**İlişki Bağlılığı:** Bu boyut kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade eder. Kişinin bir gruba ait olduğunu hissetmesi ve grubun tüm üyelerine karşı olumlu duygular beslemesi, kişinin duygusal anlamda tatmin olmasını sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin de kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

**Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı, kişilerin örgüt içinde benimsenmiş olan kurallara bağlı olması, devam ettirmek istemesi demektir. Kontrol bağlılığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (İnce ve Gül 2005).



#### **4.3.3. Buchanan II'nin Sınıflandırması (1974)**

Bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren Buchanan II örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olarak üç gruba ayırmaktadır. Özdeşleşme, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Sarılma, çalışanın iş rolünün gerektirdiklerine psikolojik olarak bağlılık duymasidir. Sadakat ise, örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir (Sarıkamış 2006).

#### **4.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması (1977)**

Katz ve Kahn örgütsel bağlılığı, çalışanların rolleri ve rollerinin gerekleri açısından modelleme yoluna gitmişlerdir. Bu sınıflandırmada araçsal ve anlatımsal iki devreden bahsetmişlerdir. İç ödüller (takdir edilme gibi) anlatımsal, dış ödüller (ücret gibi) ise araçsal devreleri ifade eder. Üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay 2000).

#### **4.3.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması (1982)**

Mowday, Steers ve Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda sıkça kullanılmıştır ve halen kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılık üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma, örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği ve örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusudur (Güner 2007).

#### **4.3.6. Wiener'in Sınıflandırması (1982)**

Wiener bu modelde, araçsal bağlılık (güdüleme) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına gitmiştir. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken dönüşte çalışandan örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Örgütteki psikolojik bağlılık ise araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. Çalışan bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir (Sarıkamış 2006).

#### **4.3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması (1986)**

Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınır.

**Uyum:** Burada temel amaç belirli ödüllere ulaşmaktır. Kişilerin örgütsel bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların asıl gayesi, belli ödülleri elde etme ve karşılaşabilecekleri cezaları savuşturmadır.

**Özdeşleşme:** Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İnce ve Gül 2005).

**İçselleştirme:** Bu üçüncü boyut bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade eder. Benimsemeye ve içselleştirmeye dayalı bu boyut, kişinin tutum ve davranışları, örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşir.

#### **4.3.8. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması (1990)**

Meyer ve Allen (1990)'e göre, örgütsel bağlılık, insan kaynağının işletmeye olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve insan kaynağı ile işletme arasındaki ilişkiyi yansıtan, işletme üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Atalay 2010). Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir. Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir (Erdem 2007). Duygusal bağlılıkta işgörenler bireysel çıkarlarını daha az düşünmektedirler. Devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise işgörenlerin bireysel çıkarları, bunun yanında bazen korkuları rol oynamaktadır. Kısacası duygusal bağlılıkta işgörenlerin örgütte kalma davranışları isteğe, devam ve normatif bağlılıkta ise gereksinim ve yükümlülüğe dayanmaktadır.

Allen ve Meyer (1991) yaptıkları çalışmalarında bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir; Örgütlerine karşı güçlü bir duygusal bağlılık hissi duyan işgörenler, örgütlerinde kalmak istedikleri için çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı duyan işgörenler ise, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. Çünkü işgörenler örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları bir takım maliyetlerin farkındadırlar. Güçlü bir normatif bağlılık hisseden işgörenler ise, örgütte çalışmaya devam etmeyi, bir zorunluluk olarak görürler. İşgörenler,

örgütün kendilerine sunmuş olduğu olanaklara karşı bir sadakat hissi duyarlar ve bu hisle örgütte kalmayı ahlaki bulurlar.

Sonuç olarak güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinim duydukları için örgütte kalırlar. Bu durum sırasıyla “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilebilir (Bolat ve Bolat 2008).

#### **4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelenmektedir.

##### **4.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler**

Yapılan araştırmalarda özellikle demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve böyle bir ilişki mevcut ise bunun yönünün ne olduğu henüz netleştirilememiştir (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010). Diğer yandan, demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin bulunduğunu ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur.

###### **4.4.1.1. Yaş**

Yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan çalışmalarda, yaşın örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olmadığını ortaya koyan çalışmaların yanında, yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğunu saptayan çalışmalar da bulunmaktadır. Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler. Bir başka araştırmada ise, Allen ve Meyer (1993) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devam bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir (İnce ve Gül 2005). Öte yandan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır (Balay 2000). Öte yandan, genç çalışan alt seviye hatta statüsüz olarak işe başlayabilirken yaşı ilerleyen kişi kendine saygı duyulmasını beklemekte

ve bu düzeyde çalışmak istemektedir. Bu da bulunduğu örgütte kalmasına etki etmektedir (Şen 2008).

#### **4.4.1.2. Cinsiyet**

Toplum içerisinde kadın işgörenler, ev ve aile ile ilgili görevleri yerine getirmede daha fazla sorumluluk yüklendiklerinden, kariyerlerini ikinci plana atmak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte, kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştığı bir takım olumsuz tutumlar (aile-iş stresi, kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, ahlaki ve kültürel değerler vb.) da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan Mowday, kadınların örgüte bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır (Keleş 2006).

Görüldüğü üzere cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair kesin bir bulguyu ifade etmek mümkün değildir.

#### **4.4.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Özkaya ve ark. 2006)

#### **4.4.1.4. Eğitim Düzeyi**

Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren 2008). Başka bir ifadeyle, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, özellikle, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. Nitekim Love da (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler

tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu 2007).

Buna karşılık literatürde, işgörenlerin eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin azalacağını savunan görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre; işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, ücret ve çalışma koşulları gibi konularda da örgütten beklentileri artmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, işgörenlerin, alternatif iş imkanlarını da arttıracığından, bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.

Bir başka çalışmada, Rabinowitz, Hall ve Goodale ise bağlılıkla eğitim arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgulara göre, eğitim ve işe bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, bu çalışmada eğitim düzeyi özelliğinin, örgüte bağlılık değişkenini belirlemede etken olmadığı da ortaya konulmuştur (Keleş 2006).

#### **4.4.1.5. Çalışma Süresi**

Meyer ve Allen (1984), bir çalışanın işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Mottaz (1988), bunu bireylerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamaktadır. Mowday ve diğerleri (1979), çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlandıklarını ileri sürmektedirler (Ağca ve Ertan 2008). Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. İşgörenlerin örgütteki çalışma süreleri arttıkça, iş deneyimleriyle birlikte statüleri yükselecek ve buna paralel olarak da memnuniyetleri artacaktır.

#### **4.4.1.6. Çalışanın İşyerindeki Pozisyonu**

Statü farklılıklarından doğan gelir farklılıkları, toplumsal itibar, iş güvencesi vb. farklılıkların çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterdiği bilinmektedir. Aynı çalışma ortamında, aynı işi yapan ancak farklı statülere tabi olan çalışanlar bu durumdan negatif yönde etkileneceklerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının sağlanması zorlaşacaktır. Statü düzeyi yüksek olan çalışanların pek çok güçlüğü veya engeli aşma konusunda statü düzeyi düşük olan çalışanlara oranla daha fazla gayret sarf edecekleri bilinmektedir. Bu nedenle, statü düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Karahana 2008).

## **4.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler**

### **4.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Merkezileşme Derecesi**

Büyük ve küçük örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiplerdir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlıdır (Şen 2008).

Merkezileşme derecesi, organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi, merkezileşmemiş (merkez kaç) bir organizasyondan, yok eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilecektir (Koçel 2010). Buna karşılık yönetimin aşırı merkezileşmesi; işgörenlerin işle ilgili konularda karar verememeleri, inisiyatif kullanamamaları, kendi bilgi ve yeteneklerini ortaya koyamamaları demektir. Bu durum ise işgörenlerin çalışma hayatlarından zevk almamaları sonucunu doğuracaktır ve örgüte olan bağlılıklarını zayıflatacaktır.

### **4.4.2.2. Ücret Düzeyi**

Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (İnce ve Gül 2005). Ayrıca ücretin işgören tarafından ne kadar adil algılandığı da önemlidir. İşgörenlerin örgütteki ücret politikasını adil ve dengeli bulmaları oranında, örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Aldıkları ücreti beklentilerinin altında bulan ya da yaptıkları iş oranında adil bulmayan işgörenlerde, hata oranları artabilir ve örgüte olan bağlılıkları azalır.

### **4.4.2.3. Terfi (Yükselme) Olanakları**

Terfi (yükselme) bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır (Sabuncuoğlu 2000). Burada önemli olan örgütlerdeki terfi sisteminin adil

ve doğru biçimde gerçekleştirilmesidir. Böylece işgörenlerin hem iş tatminleri hem de örgüte olan bağlılıkları artabilir.

#### **4.4.2.4. Örgütsel Ödüller**

Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler (Özdevecioğlu 2003). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe ya da proje başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsî ödüller de çalışanın bağlılık duymasına etkili olmaktadır. Yetenekli işgörenleri elde tutmanın en önemli aracının sadece para olmadığı bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyecektir. İşgörenler iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir (Keleş 2006).

#### **4.4.2.5. Rolle İlgili Özellikler**

Örgütün belirli kademesinde görev alan çalışanın, yapması gereken görevlere ilişkin bilgisinin yeterli olmaması durumu rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde kendisinden yapılması beklenen veya istenen görevler net olarak çalışana aktarılmıyor ise, bu noktada rol belirsizliğinden söz etmek mümkün olacaktır. Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık duygularını artırdığını iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki söz konusu olmaktadır (Güner 2007).

#### **4.4.2.6. Takım Çalışması**

İyi bir çalışma grubu oluşmuş ise, birey çalışma yaşamından zevk alacaktır ve işine gitmek isteyecektir (Keser 2009). Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül 2005).

#### **4.4.2.7. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları**

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik yapılan çalışmalarda, işgörenlerin yöneticilerini nasıl algıladıklarının önemli olduğu ortaya konulmuştur. Güvenilir, dürüst,

yenilikçi ve astlarının fikirlerine değer veren yöneticilerin, işgörenlerin motivasyonlarını artırarak, örgüte olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin işgörelere ne yapması gerektiğini açıkça ve doğru biçimde anlatmaları, gerektiğinde onlara yol göstermeleri ve deneyimlerini aktarmaları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu etki yapmaktadır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, bu arada bağlılığın gelişmesi beklenebilir ((İnce ve Gül 2005). Sonuç olarak, esnek ve katılımcı yönetim stili örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, tüm yetki ve gücü elinde tutmak isteyen otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

#### **4.4.2.8. İşin Niteliği**

Genelde yapılan araştırmalarda görülmüştür ki; işe bağlı olarak işgörelere verilen sorumluluk düzeylerinin artırılması, işin zenginleştirilip, ilginç hale getirilmesi, işgörenlerin bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (İnce ve Gül 2005). Kendini sürekli yenilemek isteyen, geliştirmek isteyen bir çalışana tekdüze ve kolay bir işin verilmesi, o çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltıcı ve hatta ortadan kaldıracı bir unsur olabilmektedir (Güner 2007).

#### **4.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler**

##### **4.4.3.1. Alternatif İş İmkânlarının Varlığı**

Literatürlerde konuyla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; alternatif iş imkanları olmayan ya da az olan işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları daha yüksek düzeydedir. Ancak, yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir (İnce ve Gül 2005).

#### **4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek



ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüceler 2009).

Örgütsel bağlılık düzeylerini üç grup altında incelemek mümkündür. Bunlar; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır. Düşük örgütsel bağlılıkta kişi, kendisini örgüte bağlayan güçlü eğilim ve tutumlar beslemez ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli çaba göstermez. İlimli örgütsel bağlılıkta, kişi örgütüne karşı sınırsız düzeyde bağlılık hissetmediği gibi kendini örgütün bir parçası gibi de görmez. Yüksek örgütsel bağlılık ise, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç 2009).

Mowday ve arkadaşlarına göre (1982), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu 2007). Buna karşılık yüksek bağlılık derecesinin sakıncalı tarafları da bulunmaktadır. Bunlar, yeniliklere direnç gösterme, yaratıcılıktan uzaklaşma ve stres olarak sayılabilir. Bağlılık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ya da ahlaki olmayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabildikleri gözlemlenmektedir (Yüksel 2000).

Örgütsel bağlılığın olası sonuçları performans, çalışan devamsızlığı, işe geç kalma, personel devir oranı ve stres olarak ele alınmıştır.

#### **4.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni bağlılığı yüksek çalışan, özdeşleşmesini yükseltmekte, fakat performansını tam anlamıyla yükseltmemektedir (Şen 2008).

Allen ve Meyer'e (1990) göre, duygusal bağılıkları güçlü olan bireyler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devamlılık bağılılığı güçlü olan bireyler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk ise performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010). Performans ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan, Suliman ve Iles (2000) yaptıkları araştırmada da; performansın duygusal bağılılık ile güçlü, devam bağılılığı ile orta, normatif bağılılıkla ise düşük seviyede ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **4.5.2. Örgütsel Bağılılık ve Çalışan Devamsızlığı**

Yüksek örgütsel bağılılığın, işgörenlerin devamsızlığını azalttığı genel görüşü kabul edilmekle beraber, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda aksi sonuçlara da rastlanmaktadır. Ancak genel olarak işine ve örgütüne güçlü bir şekilde bağlanan çalışanların örgüt yararına olacak davranışları daha çok sergileyecekleri ve örgüt başarısına olumsuz etki yapacak davranışlardan kaçınacakları düşünülmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010).

#### **4.5.3. Örgütsel Bağılılık ve İşe Geç Kalma**

Bu konuda yapılan araştırmalar işe geç kalmanın bağılılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağılılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağılılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül 2005).

#### **4.5.4. Örgütsel Bağılılık ve Personel Devir Oranı**

Personel devri çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder (Eren 2008).

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; örgüte bağılılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri daha düşük olurken, örgütsel bağılılığı düşük olanların işten ayrılma davranışları başka iş fırsatlarından yüksek düzeyde etkilenmektedir. Başka iş fırsatları yok ya da kısıtlı ise, çalışanın bağılılığı düşük olsa dahi mevcut işinden ayrılmamaktadır (Şen 2008).

#### 4.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalar Mathieu ve Zajac (1990), Mowday, Porter ve Steers (1982), Somers (1995) ve Tubbs'un (1994) çalışmalarıdır.

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül 2005).

## **5. İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi dört farklı model ile incelenebilir;

### **İş Tatmini Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisidir**

Bu görüşün temelinde birey ve örgüt arasında kaynakların değiş tokuş edilmesi yatmaktadır. İş tatmini, işle ilgili belirli faktörlere olan duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılık örgüt geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin ettiği ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır. Bu model geniş ölçüde destek görmektedir. Birçok araştırmada iş doyumu ve örgütsel bağlılığın olumlu korelasyon içinde olduğu bulunmuştur (Tülek 2008).

### **Örgütsel Bağlılık İş Tatmininin Belirleyicisidir**

İş tatmininin, örgüte olan bağlılıktan etkilenen bağımlı bir değişken olarak ele alındığı görüşlere göre, bu ilişki oldukça güçlü olmaktadır. Örgüte bağlı bir çalışanın, işinden duyduğu tatmin, örgütsel bağlılık hissetmeyen bir çalışandan daha yüksek olabilmektedir (Şen 2008). Bu görüşe göre, çalışanlar, içinde buldukları örgütün amaç ve değerleriyle ne kadar özdeşleşirlerse, işlerinden alacakları hazda o oranda artacaktır.

### **İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Karşılıklı İlişkilidir**

Bu modelin savunucularına göre iş tatmini örgütsel bağlılığı etkiliyorsa örgütsel bağlılık da iş tatminini etkilemektedir. Ancak değişen şartlara göre, iş tatmini örgütsel bağlılığı artırabilirken, bazı durumlarda da örgütsel bağlılık iş tatminini artırabilmektedir.

### **Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur**

Mowday, Porter ve Steers'a göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmininin ise, işgörenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, işgörenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir (Keleş 2006).

## **6. KOOPERATİFLERE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER ve TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ**

### **6.1. Kooperatif Kavramı**

Kooperatifler, 1969 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu çıkarılıncaya kadar Ticaret Kanunu'nda yer alan şirketler arasında sayılmış ve şirketlerin tabi olduğu hükümlere göre idare edilmişlerdir. 1969 yılından sonra yapılan yeni düzenlemeler ile şekillenen kooperatifler şöyle tarif edilebilmektedir; Kooperatif tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortakların belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle, meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır (Taslak ve Kara 2010).

Kooperatif anonim şirket benzeri ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur. Bu kuruluşta, karşılıklı yardım ve dayanışma, belirli ekonomik çıkarların sağlanması temel amaçtır. Bu bakımdan kooperatifler, karın temel amaç olduğu şirketlerden ayrılmaktadır. Kooperatif işletmeler, genelde ekonomik bakımdan pek güçlü olmayanların bir araya gelerek, güçlendikleri ve ortak amaçlar etrafında birleştikleri bir modeldir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2009). Bu bağlamda ekonomik açıdan kooperatiflerin tanımı ise; üretim, kredi, tüketim ve konut temini gibi başlıca ekonomik ihtiyaçların karşılanması amacıyla kendi arzu ve iradeleri ile bir araya gelen, bu ihtiyaçlarını karşılamak için iktisadi gayretleri ile bir işyeri ve işletme vücuduna getiren, insanların birleşme teşebbüsleri olarak tarif edilmektedir (Şentürklü ve Bilgücü 2006).

Hemen hemen her ülkede görülen ve devlet organizasyonundan sonra en geniş kitleye hitap eden ve tüm ekonomik sektörlerde (tarım, sanat, kredi, dağıtım, konut, balıkçılık, taşımacılık, vb.) faaliyet gösteren kooperatifler, en geniş anlamda ise şöyle tanımlanabilir: “Bir kooperatif, mülkiyeti kolektif olan ve yönetimi demokratik olarak gerçekleştirilen bir girişim aracılığı ile ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ve özlemleri tatmin etmek için gönüllü olarak bir araya gelmiş insanların özerk birliğidir (Çıkın 2007).

### **6.2. Kooperatif İşletmelerin Diğer İşletmelerden Farklılıkları**

Kooperatifler, karşılıklı yardım ve dayanışma ilkesine dayalı olarak, ortaklarının bir takım ekonomik çıkarlarını sağlamayı amaçladığına göre, asıl amacı kar elde etmek olan şirketlerden farklıdır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir;

• Kooperatifler şirket değildir, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. Bunun nedeni ise, ekonomik bakımdan çok güçlü olmayanların bir araya gelerek ortak bir amaç birliği edinmeleridir. Amaçları kar değildir, ancak ortaklarının menfaatlerine katkı sağlamak amacıyla kurulurlar.

• Kollektif, komandit, anonim ve limited şirketlerde ortaklar sermayelerine göre kardan bir pay alırlar. Halbuki kooperatiflerde ortakların yaptıkları alışveriş tutarına göre kar paylaşılır ve buna risturn adı verilir.

• Kooperatiflerde ortaklar ön planda oldukları halde, özellikle anonim ve limited şirketlerde sermaye önde gelir. Anonim şirketlerde hisse senedi sahibi ortaklar birbirini pek tanımazken, kooperatiflerde ortaklarla ilişkiler daha yoğundur.

• Şirketler ortaklarına sermayelerine karşılık kar payı (temettü) dağıtırlar. Kooperatiflerde ise sermayeye kar veya faiz ya hiç verilmez ya da sınırlı miktarda verilir (İnan 2001).

**Çizelge 6.1.** Kooperatiflerle şirketler arasındaki temel farklar (Ünal ve Yercan 2006)

<b>Şirketler</b>	<b>Kooperatifler</b>
Sermaye birliğidir.	Şahıs birliğidir.
Temel amaç kardır.	Temel amaç hizmettir.
Kontrolü eldeki hisse esasına dayanır.	Kontrol demokratiktir.
Kar eldeki hisseye göre dağıtılır.	Kar risturn esasına göre dağıtılır.
Hisse senetleri alınır, satılır. Değerleri serbest piyasada belirlenir.	Hisseler piyasada alınıp satılmaz. Pay senetleri ada yazılır ve hisseler devredilir.

### **6.3. Kooperatiflerin Ekonomik ve Toplumsal Hayata Katkıları**

Kooperatif işletmeler dünya genelinde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilmesinde önemli bir potansiyele sahip bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda istihdamın artırılması, yoksulluğun azaltılması, insan kaynaklarının geliştirilmesi, toplumun dezavantajlı kesimlerinin işlendirilmesi, girişimciliğin desteklenmesi gibi konularda artan etkinlikleri ile göze çarpmaktadırlar (Turan 2002).

Kalkınmış memleketlerde kooperatifçilik, devletlerin yardımı olmadan aşağıdan yukarıya doğru bir halk hareketi olarak başlamıştır. Bundan sonra devletler, kooperatiflerin halkın iktisadî ve içtimaî kalkınmasında önemli araçlar olduklarını anlayarak, kooperatiflerin kuruluşlarını teşvik eden ve kooperatifleri koruyan kanunları yürürlüğe koymuşlardır. Bunun

üzerine kooperatifler, bu memleketlerin ziraat, sanayi ve hizmet kesimlerine ek olarak “Kooperatif Kesimi” kurarak kuvvetli bir orta sınıf oluşturmuşlardır (Arman 2006). Kooperatifçilik, özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri için halen günümüzün en etkili kalkınma araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu aracın rasyonel ve sistematik bir yaklaşımla ele alınıp, uygulanması halinde ise sonuç alınmaması için her hangi bir neden kalmamaktadır (Koç 2006).

Kooperatifler, ortaklar ve topluma yönelik olarak aşağıda sıralanan ekonomik ve sosyal / kültürel faydaları sağlamaktadırlar:

Kooperatif tarım ürünleri ve üretim girdileri piyasasında ortaklarına elverişli koşullar sağlayabilir. Çünkü tarım ürünleri piyasasında çiftçinin arzı o derece bölünmüş ve küçük birimler halinde dağılmıştır ki, daha yoğun bir talep karşısında çiftçinin fiyatı yükseltme gücü çok zayıftır. Aynı şekilde, çiftçi yoğun arz karşısında bireysel talebi ile de girdi fiyatlarını etkileyemediğinden güçsüzdür. Bu durum, kooperatif şeklinde örgütlenmedikleri zaman çiftçilerin tarımsal üretim girdilerini yüksek fiyatla satın almalarına ve yetiştirdikleri tarım ürünlerini ise düşük fiyatla satmalarına neden olur (İnan 2001).

Temeli dayanışmaya dayanan kooperatifler, sosyal dayanışmayı ve bütünleşmeyi güçlendirerek, kişilerin ekonomik anlamda daha bağımsız olmalarına, ülke kaynaklarının ise, daha etkin ve bilinçli kullanımlarına olanak sağlarlar. Böylece, gelir dağılımındaki dengesizliklerin ortadan kalkmasına da yardımcı olmaktadır.

Ülkelerin istihdamında kooperatifler büyük rol oynamaktadırlar. Bütün ülkeyi kaplayacak tesisleri, fabrikaları, emtia depoları, satış mağazaları ve eğitim kurumları ile kooperatifler işsizliğe karşı düşünülecek çarelerin en önemlilerindedir. Kırsal bölgelere yeni iş sahaları açarak ülkelerin işsizlik problemlerine çare olmaktadır.

Bir ekonomide en kıt olan girişimci faktörü, özellikle toplumun ekonomik anlamda geri kalmış kesimleri bakımından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Kooperatifler ortaklarına öncülük yapacak olan girişimcilere uygun ortam ve fırsatı sağlayacağı gibi, yeni girişimciler için de birer okul vazifesi görmektedir (Yüksel 2006).

Kooperatiflerin varlığı, tüketicilerin daha sağlıklı ve kontrolden geçmiş ürünleri tüketmelerinin güvencesidir.

Kooperatifler, ortaklarının yaptıkları işlerde kalitelerinin geliştirilmesi ve mevcut teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmelerini sağlamaları amacıyla, üretim, ürün işleme, girdi ve makine kullanımı, ıslah gibi konularda ortaklarına eğitim programları düzenlerler.

Çiftçiler tarımsal pazarlamanın ürün alımı, işleme, dereceleme, standardizasyon, depolama, kalite kontrolü gibi hizmetlerinden kooperatifler aracılığıyla daha iyi yararlanırlar.

Kooperatif kaliteye göre ödeme, uygun pazar bilgilerini çiftçilere ulaştırma, ticari koşulları iyileştirme şeklinde çiftçilere yardımcı olur (İnan 2001). Böylece kooperatifler, rekabet koşullarını iyileştirmeye yönelik olarak da, ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Kooperatifler tarım kesimine devlet eliyle getirilecek tedbirlerin, yapılacak koruma ve yardımların belirlenmesinde yönlendirici bir görev üstlenirler.

Kooperatifleşme ile insanların uyum ve dayanışma duyguları ile örgütlenme ve demokratikleşme yetenekleri gelişmekte, dolayısıyla da bu mekanizma refah yolunun öncüsü olabilmektedir (Yüksel 2006).

#### **6.4. Kooperatifçilik İlkeleri**

Kooperatifler, 1844 yılında İngiltere’de Rochdale kasabasında “Rochdale Öncüleri” adı altında 28 dokuma işçisinin birleşerek kurdukları ve temel prensiplerini belirledikleri, Uluslararası Kooperatif Alyansı’nın (ICA) ise en son 23 Eylül 1995 tarihinde 31. Uluslararası Kooperatifler Birliği Kongresi’nde gözden geçirerek kabul ettiği, 7 temel ilkeye göre çalışmaktadır.

##### **6.4.1. Gönüllü ve Serbest Giriş İlkesi**

Kooperatiflere - ana sözleşmede belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeleri şartıyla - isteyen herkes ortak olabilir. O halde bu ilkeye göre kooperatifler, her isteyene değil, ana sözleşmede belirtilmiş koşullara sahip ve kooperatifin hizmetlerinden yararlanabilecek herkese açıktır. Bu ilkeye göre, kooperatife ortak olmak isteyen kişiler arasında dil, din, ırk, sosyal ya da politik herhangi bir ayırım yapılmaz. Kooperatife gönüllü ve serbest giriş ilkesi, kooperatiften serbestçe çıkabilmeyi de ifade eder. Fakat bu çıkış serbestliği de mutlak değildir. Ortaklar ancak yönetim ve genel kurul kararı ile bir kooperatiften çıkabilirler. Hatta çoğu kez bir ortağın bir kooperatiften çıktuktan sonra da bazı sorumlulukları devam eder (Mülayim 2006).

##### **6.4.2. Ortağın Demokratik Yönetimi İlkesi**

Kooperatiflerde her ortak eşit oy hakkına sahiptir. Başka bir ifade ile bir ortak sadece bir oya sahiptir. Kooperatiflerde yönetim organları ortaklar arasından, demokratik usullere göre yapılan oylama ile seçilir. Yöneticiler, kooperatiflerin asıl sahibi olan ortaklara karşı sorumludurlar ve ortaklar da seçilmiş bu yöneticileri denetlerler, eleştirebilirler, hatta değiştirebilirler. Bu ilke kooperatifleri ticari şirketlerden ayıran en önemli ilkedir. Ticari



şirketlerde, ortaklar sahip oldukları sermaye oranında karar mekanizmalarında etkili olurlarken, kooperatiflerde her ortak aynı oranda söz hakkına sahiptir.

#### **6.4.3. Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi**

Ortaklar kooperatifin sermayesine her zaman eşit olmasa da adil biçimde katkıda bulunur ve sermayeyi demokratik biçimde kontrol ederler. Bu sermayenin en azından bir kısmı kooperatifin ortak varlığıdır. Ortaklar genelde sermayelerinin karşılığı olarak sınırlı bir gelir (faiz) elde ederler (İnan 2004). Kooperatif sermayesinin en az bir bölümü, kooperatifin ortak mülkiyetinde olup, bu bölüm, hiçbir surette ortaklara dağıtılamaz. Bunun amacı, kooperatifin uzun vadeli yaşamını sürdürmesini sağlamaktır (Mülayim 2006). Dağıtılmayan bu işletme fazlasına “yedek akçe” adı verilir. Yedek akçe, kooperatife aittir. Ortağın çeşitli sebeplerle kooperatiften çıkması ya da kooperatifin feshedilmesi durumlarında dahi yedek akçe dağıtılamaz.

Diğer taraftan işletme fazlasının diğer bir kısmı ise, “risturn” adı altında ortaklara dağıtılır. Ortakların risturn payları ana sözleşmedeki hükümlere göre ve ortakların kooperatiften yaptıkları alışveriş tutarları dikkate alınarak dağıtılır. Ana sözleşmede risturn dağıtılmasına ilişkin hüküm yoksa bu farklar, kooperatifin gelişmesine yarayacak işlerde kullanılmak üzere özel bir fonda toplanır.

#### **6.4.4. Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi**

Kooperatifler özerk, kendi kendine yeten ve üyelerince yönetilen kuruluşlardır. Kooperatifler, hükümetler dahil olmak üzere diğer kuruluşlarla bir anlaşmaya girmeleri ya da dış kaynaklar yoluyla sermayelerini artırmaları durumunda, bunu kooperatiflerin özerkliğini sürdürecek ve üyelerinin demokratik yönetimini koruyacak şekilde gerçekleştirirler (Anonim 2011). Kooperatiflerin kendine özgü bir yasası (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu) olması ve kuruluşlarından dağılmalarına kadar tüm işlemlerin burada belirtilmiş olması kooperatiflere özerklik kazandırmaktadır. Kooperatiflerin yönetim ve denetimlerinin ana sözleşmelerinde belirlenen hükümler dahilinde karşılıklı yardım ve dayanışma içerisinde yürütülmesi de bağımsız bir kuruluş olduğunun göstergelerinden sayılabilir.

#### **6.4.5. Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi**

Bu ilkeye göre kooperatif işletmeler, ortaklarına, seçilmiş temsilci ve yöneticilerine ve çalışanlarına eğitim ve öğretim sağlayarak, kooperatiflerinin gelişmesine etkin bir biçimde katkı sağlayabilirler. Ayrıca kooperatiflerin yapısı ve yararları hakkında kamuoyunu, özellikle

de gençleri ve fikir liderlerini bilgilendirirler (Turan 2002). Böylelikle kooperatifçilik hareketinin güçlenmesi ve gelişmesine de katkı sağlarlar.

Özellikle kooperatif yönetici ve çalışanlarına teknik ve ekonomik birtakım bilgileri kazandırmaya yönelik eğitimler, kooperatiflerin daha başarılı olmasını sağlarken, özel sektördeki diğer işletmelerle rekabet etme gücü kazandırmaktadır. Eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi, özellikle az gelişmiş ülkeler kooperatifçiliği için büyük önem taşımaktadır. Genel eğitim düzeyi düşük olan bu ülkelerde, ancak kooperatifçilik eğitim, öğretim ve bilgilendirmeyi geliştirmek suretiyle kooperatifçiliğin diğer ilkeleri doğru olarak uygulanabilmektedir (Mülayim 2006).

#### **6.4.6 Kooperatifler Arası İşbirliği İlkesi**

Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslar arası düzeylerde birlikte çalışarak ortaklarına daha etkin bir şekilde hizmet eder ve kooperatifçilik hareketini güçlendirir.

#### **6.4.7. Toplumsal Sorumluluk İlkesi**

Kooperatifler, üyelerince onaylanan politikalar aracılığıyla toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar (Anonim 2011). Bu ilkeye göre, kooperatifler sadece ortaklarının çıkarlarını değil, aynı zamanda içinde buldukları toplumun çıkarlarını da (çevrenin korunması gibi) göz önüne alarak, faaliyetlerini düzenlemelidirler.

### **6.5. Türkiye'deki Tarımsal Amaçlı Kooperatifler**

Sanayileşmenin yaygınlaşmaya başladığı 19. yüzyılda bireylerin ekonomik ve sosyal yönden dayanışma gereksinimi sonucunda İngiltere'nin Rochdale Kasabası'nda 1844 yılında ortaya çıkan kooperatifçilik hareketi zamanla yaygınlaşmıştır. Kişilerin tek başlarına temin etmeleri güç olan kimi üretim araçlarının sağlanmasıyla üretilen ürünlerin pazarlanması sonucu üreticiler, daha ucuz tüketim mallarının temini sayesinde tüketiciler kooperatifçilikten büyük ölçüde faydalanmışlardır. Türkiye'de ise kooperatifçilik, 1863 yılında Mithat Paşa tarafından kurulan Memleket Sandıkları ile başlatılmış daha sonra bu hareket gelişerek bugünkü Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatiflerini oluşturmuştur (Koçtürk 2006). Türkiye'de, tarım sektörü içindeki ekonomik örgütlenmenin en büyük ağırlığını tarımsal kooperatifler taşımaktadır (Yercan 2007). Tarım kooperatiflerinin temel amacı, ortak olan çiftçilerin ekonomik çıkarlarını korumak, ürünlerini en iyi fiyat ve biçimde pazarlamalarını sağlamaktır. Çiftçiler, ya tüketici, ya üretici ya da kredi alıcısı olarak, ekonomik haklarını

savunmak için birleşmişler ve çeşitli isimlerde tarım kooperatiflerinin kurulmalarını sağlamışlardır (Mülayim 2006).

Tarımsal kooperatifler çok çeşitlilik göstermektedir; ancak ülkemizde faaliyette bulunan tarımsal kooperatifleri altı başlık altında inceleyebiliriz.

### **6.5.1. Tarım Satış Kooperatifleri**

Çiftçilerin özellikle de küçük çiftçilerin en büyük sorunlarından biri ürettikleri ürünlerin pazarlanmasıdır. Ürünlerin pazarlanması çiftçiler için ciddi bir maliyete yol açtığından, çiftçiler çoğu zaman tüccar ya da komisyoncular aracılığı ile ürünlerini pazara sunmaktadırlar. Ancak bu şekilde, birden fazla el değiştiren ürünün fiyatı artmakta, fiyatı artan malın talebi ise düşmektedir. Diğer taraftan çiftçiler ise, ürünlerini piyasa fiyatının çok altında satmış olmaktadır.

Çiftçilerin tüm bu sorunlarını çözmek amacıyla kurulan Tarım Satış Kooperatiflerinin temel amacı, ortakları olan çiftçilerin ürünlerini en iyi şekilde değerlendirmek, iç ve dış pazarlarda piyasa fiyatından satışını gerçekleştirmektir. Tarım Satış Kooperatifleri aynı zamanda ürünlerin iyileştirilmesi ve standardizasyonu gibi konularda da ortaklarına teknik desteklerde bulunmaktadır. Tarım Satış Kooperatifleri ve birlikleri ülkenin tarımında ve tarımsal ticaretinde büyük öneme sahip olan kooperatiflerdir. Halen 333 birim kooperatife ortak 17 kooperatif üst birliğinde örgütlenmişlerdir. Bu üst birlikler; Pamuk, zeytin, incir ve üzüm konusunda dört birliğin bir araya gelerek oluşturduğu Tariş, Fiskobirlik, Çukobirlik, Kozabirlik, Antbirlik, Marmarabirlik, Gülbirlik, Trakyabirlik, Karadenizbirlik, Kayısbirlik, Güneydoğubirlik, Taskobirlik, Tiftikbirlik ve Gapbirlik'tir (Yercan 2007).

### **6.5.2. Tarım Kredi Kooperatifleri**

Tarım Kredi Kooperatiflerinin amacı, tarımsal üretimde kullanılmak üzere ortaklarına olabildiğince ucuz ve yeterli kredi sağlamaktır. Kooperatif bünyesinde toplanan paralar, ihtiyacı olan ortak çiftçilere, belirli esaslar çerçevesinde kredi olarak verilir. Özellikle küçük çiftçilerin bankalardan ya da finans kurumlarından kredi almaları oldukça zordur. Şahıslardan borç almaları halinde ise, yüksek faiz ödemek zorunda kalırlar. Kar oranının zaten düşük olduğu tarım sektöründe çiftçilerin yüksek faizle borç almaları çok da doğru değildir. Bu nedenle çiftçilerin finansman ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak tek örgüt, tarım kredi kooperatifleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de 1929 yılına kadar çiftçilerin kredi gereksinimi, T.C. Ziraat Bankası tarafından karşılanırken, 1929 yılından sonra tarım kredi kooperatifleri kurulmaya başlanmış ve böylelikle çiftçilerin kredi ihtiyaçları bu kooperatifler aracılığıyla giderilmeye başlanmıştır.

Faaliyetleri bütün ülkeye yayılmış olan, Tarım Kredi Kooperatifleri ve bölge birliklerinin bağlı buldukları Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’nın ilgili bir kuruluşudur ve özel bir kanunla (1581 sayılı kanun) kurulmuştur. Merkez kuruluşu, genel kurul, yönetim kurulu, denetçiler, genel müdürlük, ana denetim ve yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Türkiye, birliğin hizmetleri dikkate alınarak 16 bölgeye ayrılmış ve her bölgede birlik müdürlükleri oluşturulmuştur. Bölge birlikleri de çalışma sahası içindeki il, ilçe, bucak ve köylerde Tarım Kredi Kooperatifleri birliklerini oluşturmuştur. Kooperatif birliklerine o kooperatiften hizmet alan çiftçiler ortak edilmiştir (Bayraktar ve Altınöz 2007). Kooperatifler merkez birliğinin gübre, yem, tarımsal ilaç, gıda işleme gibi alanlarda da faaliyette bulunan sanayi iştirakleri bulunmaktadır.

### **6.5.3. Tarım Alım Kooperatifleri**

Tarım alım kooperatiflerinin en önemli amacı, çiftçilere, kimyasal gübre, ıslah edilmiş tohum, zirai mücadele ilaçları, alet ve makineler gibi gereksinim duydukları üretim girdilerini en uygun fiyat koşullarıyla sağlamaktadır. Tarım alım kooperatifleri sadece ortaklarına üretim girdilerini sağlamakla kalmaz, bir kısım girdileri tesislerinde üretir ve bu girdilerin nasıl kullanılacağı konusunda onları teknik yönden eğitir (İnan 2001). Tarım alım kooperatifleri, aynı zamanda sağladıkları girdilerin kalite uygunluk denetimlerini de gerçekleştirir. Böyle bir denetim, çiftçilerin kaliteli ürün elde etmeleri açısından son derece önemlidir.

Ülkemizde tarım alım kooperatifleri adıyla faaliyet gösteren kooperatifler bulunmamaktadır. Bunun nedeni; Türkiye’de tarımsal üretim girdi ve araçlarının son yıllara kadar büyük bölümünün dağıtım işinin Türkiye Zirai Donatım Kurumu, Zirai Mücadele, Yem Sanayi, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü gibi devlet kuruluşları tarafından desteklenerek yapılmasıyla açıklanabilir (Mülayim 2006). Bunların yanında ülkemizdeki Pancar Ekicileri Kooperatifleri, çoğunlukla ortakları olan şeker pancarı üreticilerine, tohum, gübre, ilaç, makine gibi girdileri uygun koşullarda temin ederek satmaktadır. Pancar Ekicileri Kooperatifleri, girdi teminin yanında, pancar ve diğer tarım ürünlerinin yetiştirilmesi, korunması, dekar veriminin arttırılması ve bu konudaki gerekli tedbirlerin alınması, ortaklarının yararlı bilgiler edinmeleri hususlarında da çalışmalarda bulunmaktadır.

#### **6.5.4. Tarımsal Hizmet Kooperatifleri**

Bu kooperatiflerin amacı ortakları olan üreticilerin hayat koşullarını iyileştirmektir. Tarım hizmet kooperatifleri makine kullanma, sulama, damızlık yetiştirme ya da suni tohumlama, çiftçiler için defter tutma, soğutma ve muhafaza, ürünleri kurutma, tarımsal mücadele, köyleri elektrikleendirme, toprak ıslahı, mera ıslahı, yağmur yağdırma, dondan koruma, sağlık, taşıma, teknik rehberlik ve araştırma gibi pek çok farklı alanda faaliyette bulunmaktadır (Köroğlu 2003).

Türkiye’de tarımsal hizmet kooperatifi olarak “Sulama Kooperatifleri” ve “Su Ürünleri Kooperatifleri” sayılabilir. Sulama kooperatifleri kurak ve yeterli su kaynağı olmayan yerlerde zirai sulama tesislerini kurarak, tarımda verimin arttırılması için büyük ihtiyaç olan su problemini çözmeyi amaçlar. Bu amaçla çiftçilerin kullanacağı su miktarını ve sırasını düzenlerler. Bu kooperatifler ayrıca kurulmuş olan sulama tesislerinin bakımını yapma görevini de üstlenir. Türkiye’de Sulama Kooperatifleri ilk defa 1963 yılında “Toprak-Su Kooperatifleri” adıyla kurulmuşlardır.

Su ürünleri kooperatifleri, her türlü su ürünlerinin üretimi, işlenmesi, depolanması ve pazarlanması konularında ortaklarına hizmet vermek ve ortaklarının ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımları sağlamak amacıyla kurulurlar. Türkiye’de bu kooperatifler 1965 yılından itibaren gelişmeye başlamış, 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun kabulünden sonra da serbestçe kurulup işletilmişlerdir.

#### **6.5.5 Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri**

Kooperatif birden fazla konuda (ürün pazarlama, kredi temini, girdi alımı, arazi veya makinelerin ortak kullanımı gibi) faaliyet gösteriyorsa çok amaçlı kooperatif adını alır. Çok amaçlı kooperatiflere ülkemizden en iyi örnek, isimleri Tarım ve Köyişleri Bakanlığınca 1989 yılında “Tarımsal Kalkınma Kooperatifi” olarak değiştirilen, ancak kooperatifçiler ve üretici ortaklar tarafından hala köy kalkınma kooperatifleri (Köy-Koop) olarak bilinen kooperatiflerdir (İnan 2001). Köy kalkınma kooperatifleri, ortaklarına ürünlerini pazarlamaları konusunda yardımcı olmak, girdi, kredi vb. ihtiyaçlarını karşılamak, ortaklarının tarımsal üretimlerini geliştirmek ve el ve ev sanatları ile tarımsal sanayinin gelişmesini sağlayıcı tedbirler almak amacıyla kurulurlar. Ülkemizde çok amaçlı tarımsal kalkınma kooperatiflerinin oluşumu, tek amaçlı tarım kooperatiflerine göre oldukça yenidir.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin temeli olan köy kalkınma kooperatifleri ilk olarak 1965 yılında kurulmaya başlamış ve hızla yayılmıştır. 1969 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun çıkmasıyla köy kalkınma kooperatifleri demokratik olarak üst örgütlenmeye de

gitmişler, önce iller düzeyinde bölge birliklerini kurmuşlar, 1971 yılında da kısa adı “Köy-Koop” olan merkez birliğini oluşturmuşlardır (Köroğlu 2003).

**Çizelge 6.2.** Türkiye’de 2010 yılı itibariyle faaliyet gösteren tarımsal amaçlı kooperatifler

<b>Birim Kooperatifler</b>	<b>Faal Kooperatif Sayısı</b>	<b>Ortak Sayısı</b>
Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri	7.923	797.778
Sulama Kooperatifi	2.483	287.010
Su Ürünleri Kooperatifi	543	28.677
Pancar Ekicileri Kooperatifi	31	1.642.344
Tarım Kredi Kooperatifleri	1.800	1.113.827
Tarım Satış Kooperatifleri	328	597.133
Tütün Tarım Satış Kooperatifleri	29	17.080
Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	219	16.357
Yaş Sebze ve Meyve Kooperatifi	29	2.346
<b>Toplam</b>	<b>13.385</b>	<b>4.502552</b>

Kaynak: [www.turkiyemillikoop.org.tr](http://www.turkiyemillikoop.org.tr)

## **6.6. Tarım Kredi Kooperatifleri**

### **6.6.1. Tarım Kredi Kooperatifleri’nin Tarihçesi**

1863 yılında Mithat Paşa’nın Niş vilayetinin Pirot kasabasında kurduğu, tarım kredisini konu alan “Memleket Sandıkları” Tarım Kredi Kooperatiflerinin temelini oluşturmaktadır. Memleket sandıkları çiftçileri tefecilerden korumak amacıyla kurulmuş ve devlet tarafından gösterilen arazide imece usulüyle yetiştirilen ürünlerden elde edilen gelirler, bu sandıkların finansman kaynağını oluşturmuştur. Memleket sandıkları çiftçilerin tarım kredisi gereksinimini karşılayamadığından, 1882’den sonra aşar vergisine %1 ilave edilerek, bu vergi %11 oranında alınmaya başlanmıştır. Bu %1 hisse, Memleket Sandıklarına verilmiş ve bu nedenle de “Menafi Sandıkları” olmuştur (İnan 2001). 1888 yılında ise bu sandıklar çiftçilerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması nedeniyle, Ziraat Bankasına dönüştürülmüştür. Bu dönüşümle ortadan kalkan kooperatifçilik, vazgeçilmezliğin bir sonucu olarak yokluğunu tekrar hissettirmeye başlamış ve 1924 yılındaki 498 sayılı, 1929 yılındaki 1470 sayılı kanunlarla zemini hazırlanmış ve 1935 yılındaki 2836 sayılı kanunla bugünkü

anlamda Tarım Kredi Kooperatifleri kurulmuştur. Bu kanunun değişen şartlar karşısında yetersiz kalması sonucu, 1972 yılında 1581 sayılı “Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu” kabul edilmiştir. Bu kanunla birlikte, Tarım Kredi Kooperatifleri’nin her türlü organizasyonu, idaresi, finansmanı ve denetimi Ziraat Bankası’nın sorumluluğundan alınıp, Tarım Kredi Kooperatifleri’nin kendi teşkilatına devredilmiştir. Bu çerçevede ekonomik ve coğrafi özellikleri dikkate alınarak 1975 - 1977 yıllarında 16 Bölge birliği, son olarak da 16 bölge birliğinin bir araya gelmesiyle 1977 yılında Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği (Türk-Koop) kurulmuştur. Önceleri Ticaret Bakanlığı’nın ilgili kuruluşu olan Tarım Kredi Kooperatifleri, değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak, 1984 yılında 237 sayılı kanun hükmündeki kararname ve buna bağlı 1985 / 3223 sayılı kanunla Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’nın ilgili bir kuruluşu haline getirilmiştir.

Ancak Tarım Kredi Kooperatifleri’ni tam anlamı ile kooperatif statüsüne sokan asıl değişiklik 1995 yılında 553 sayılı kanun hükmünde kararname ile gerçekleşmiştir. Tarım Kredi Kooperatifleri’ne gerçek anlamda kooperatif damgasını vuran ve ortak çiftçileri, kuruluşları olan Tarım Kredi Kooperatifleri’nin yönetiminde söz sahibi yapıp, Tarım Kredi Kooperatifleri’nin önünü açarak yeni bir ivme kazandıran, bu kanun hükmündeki kararname ile Tarım Kredi Kooperatifleri gerçek sahibine teslim edilmiştir. Bu sayede bir yandan kredi miktarını hızla arttırmak, diğer yandan da çiftçi ortaklarına daha ucuz gübre, zirai ilaç, yem, mazot, tohumluk ve zirai alet verme imkanı doğmuştur.

12 Nisan 2005 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 5330 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu’nda değişiklik yapılmasına ve Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu’nda değişiklik yapılması hakkındaki 553 sayılı kanun hükmünde kararnamenin değiştirilerek kabulüne dair kanun ile kurumun yasal düzenlemesine son hali verilirken; bu yeni düzenleme ile kooperatifler daha demokratik hale getirilmiş, kooperatifler arası dayanışma ilkesi, ilk kez yasal düzenleme altına alınmış, tarımsal amaçlı kooperatiflerin ve tarımsal faaliyette bulunan tüzel kişilerin de Tarım Kredi Kooperatifleri’ne ortak olmalarının yolu açılmış, kooperatifler sigortacılık işlemlerinde tam yetkili acentelik hakkına sahip olmuş, Ziraat Bankası’nın yanında diğer yurtiçi bankalar ve finans kuruluşlarından da kredi kullanabilmenin önü açılmıştır. Ayrıca, 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu’nun bazı maddelerinde sağlanan muafiyetler sonucu, çiftçilere daha uygun şartlarda akaryakıt temin edilmesi yoluna gidilmiştir.

### **6.6.2. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Amaç ve Yararları**

Tarım Kredi Kooperatifleri, çalışanlarıyla birlikte, bir milyonun üzerindeki çiftçi ortaklarının, ekonomik menfaatlerini korumak ve özellikle meslek ve geçimleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılıklı yardım prensibine dayanarak, Türk tarımı ile ekonomisine hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda Tarım Kredi Kooperatifleri'nin ortaklarına olan yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Ortaklarının kısa ve orta vadeli kredi ile her türlü tarımsal girdi ihtiyaçlarını karşılamak,
- Ortaklarının mahsullerini değerlendirmek ve pazarlamak,
- Müştereken faydalanabilecekleri her çeşit makine, ekipman ve tesisleri temin etmek,
- Rekabet güçlerini arttırmak,
- Üretim ve zaruri tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak ve bu maksatla, Merkez Birliği yönetim kurulunun müsaadesi ile kuruluşlara iştirak etmek,
- Hükümetçe görev verildiği takdirde, devletçe yapılacak destekleme ödemelerine aracılık etmek,
- El sanatlarını geliştirmek ve mamullerini değerlendirmek,
- Ortaklarının mesleki ve teknik yönden bilgilerini arttırmak, sosyal ve kültürel konularla ilgili faaliyetlerde bulunmak, kurslar açmak ve seminerler tertip etmek,
- Mevduat toplamak, bankacılık hizmetleri ve sigorta acenteliği yapmak,
- Alınan kredinin üretimde kullanımını gerçekleştirerek tarımsal üretimin artmasını sağlamak,
- Ortaklara kredi konusunda tavsiyelerde bulunmaktır.

### **6.6.3. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Örgüt Yapısı**

#### **6.6.3.1. Kooperatifler**

1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu ve bu kanunda değişiklik yapan 5330 sayılı kanuna göre hazırlanan ana sözleşme uyarınca, bir Tarım Kredi Kooperatifi'nin kurulabilmesi için; kurucu ortak olarak en az 30 üreticinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Tarım Kredi Kooperatifleri merkez birliği, kooperatiflerde sayısal artıştan çok, üreticilere sunulan hizmetlerin artırılması ve çeşitlendirilmesi yoluna gitmektedir. Ancak, merkez birliği potansiyel ortak sayısının yüksek olduğu ve kurulacak kooperatifin mali



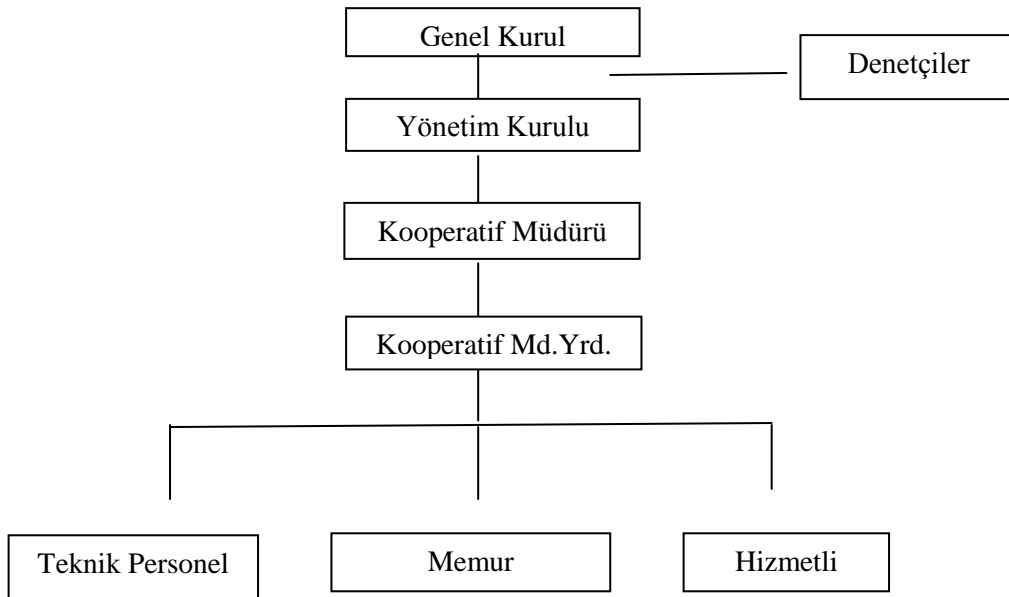
yönden güçlü olacağı düşünülen bölgelerde de yeni kooperatifler kurabilmektedir. Kooperatif organları; genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşmaktadır.

Bölge birliklerinin çalışma alanı içerisinde bulunan kooperatiflerden 2007 yılında 23, 2008 yılında 33, 2009 yılında 51 ve 2010 yılında 30 olmak üzere toplam 137 kooperatifin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Aynı dönemde kurulan 2 kooperatifle birlikte, 2010 yılı itibariyle toplam kooperatif sayısı 1791'e ulaşmıştır.

**Çizelge 6.3.** Yıllar itibariyle kooperatif, bağlı köy ve ortak sayısı

Kooperatif Sayıları					Bağlı Yerleşim Birimi Sayısı	Ortak sayısı
Yıllar	İl	İlçe	Kasaba Köy	Toplam		
2007	66	623	1214	1903	31.633	1.236.214
2008	66	618	1188	1872	31.841	1.223.069
2009	60	698	1063	1821	32.055	1.121.762
2010	60	678	1053	1791	32.144	1.083.041

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri



**Şekil 6.1.** Tarım Kredi Kooperatifleri örgüt şeması

### 6.6.3.2. Bölge Birliği

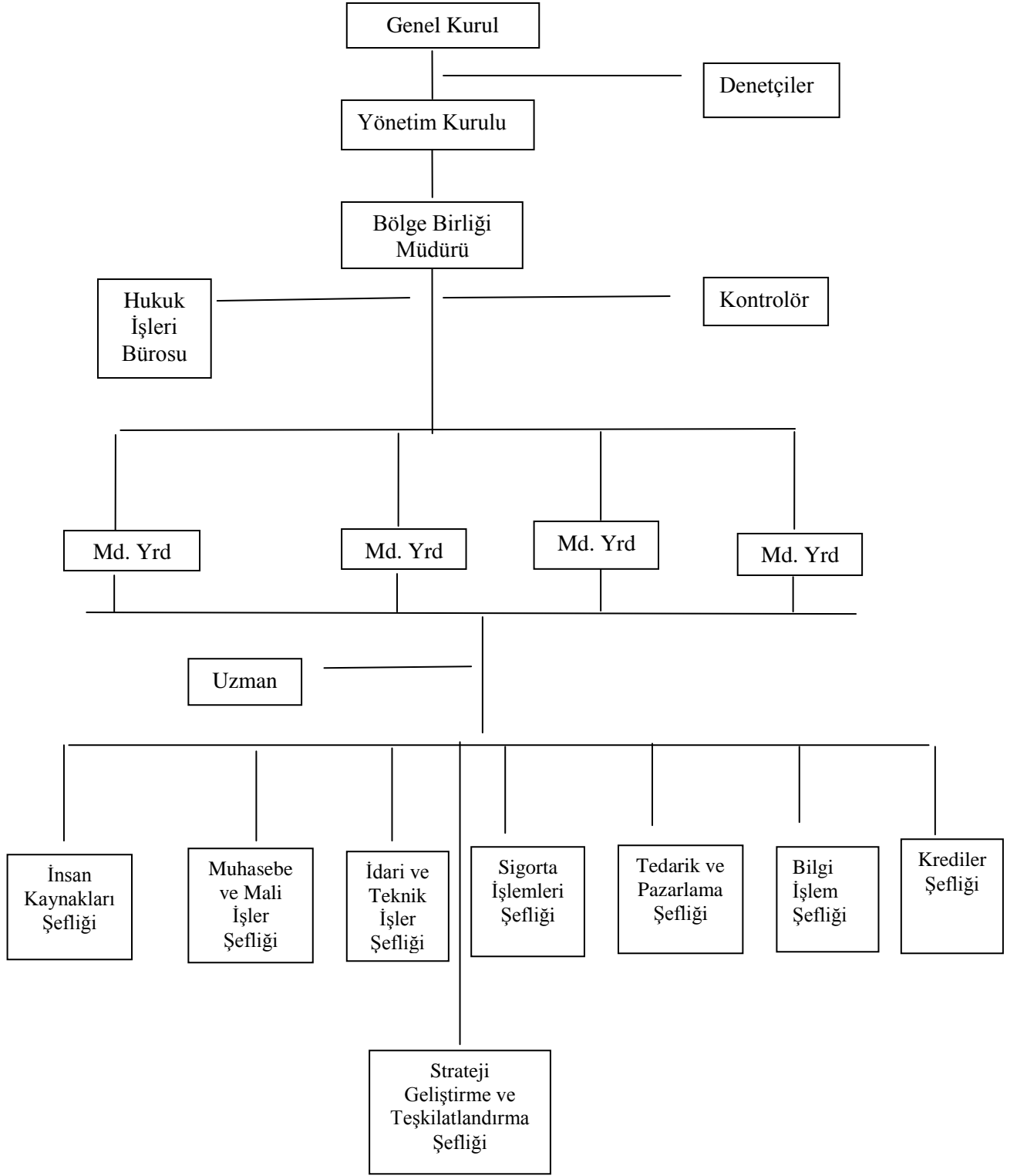
Bölge birlikleri, ortak kooperatiflerin müşterek menfaatlerini korumak, amaçlarını gerçekleştirmeleri yolunda çalışmalarda bulunmak ve kooperatiflerin faaliyetlerini düzenlemek amacıyla kurulurlar. Bölge birliklerinin organları da genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşmaktadır.

En az 7 kooperatif bir araya gelerek, birlik oluşturabilirler. Birliğin ana sözleşmesinin, kurucu kooperatiflerce imzalanması ve noterce onaylanmasından sonra sözleşme, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın onayına sunulur. Birliğin kuruluşu ticaret siciline tescil ve ilan ettirilerek tamamlanır. Tarım Kredi Kooperatifleri, Türkiye'nin ekonomik ve coğrafi şartları göz önüne alınarak 16 bölge birliğine ayrılmıştır.

**Çizelge 6.4.** Bölge birlikleri kuruluş merkezleri ve çalışma alanına giren iller

Sıra No	Bölge Birliği	Çalışma Alanına Giren İller	Kuruluş Tarihi
1	Tekirdağ	Çanakkale (Trakya kesimi) Edirne, İstanbul (Trakya kesimi), Kırklareli, Tekirdağ	22.08.1975
2	Balıkesir	Balıkesir, Bursa, Çanakkale (Anadolu Kesimi)	15.09.1975
3	Sakarya	Bolu, İstanbul (Anadolu kesimi), Kocaeli, Sakarya, Zonguldak, Bartın, Yalova, Düzce, Karabük	06.04.1976
4	İzmir	İzmir, Manisa, Aydın, Denizli, Muğla	22.08.1975
5	Kütahya	Kütahya, Afyon, Bilecik, Eskişehir, Uşak	04.04.1976
6	Antalya	Antalya, Burdur, Isparta	09.08.1975
7	Konya	Konya, Aksaray, Karaman, Niğde	02.04.1976
8	Ankara	Ankara, Çankırı, Çorum, Kastamonu, Kırıkkale	04.08.1975
9	Kayseri	Kayseri, Kırşehir, Nevşehir, Yozgat	08.04.1976
10	Sivas	Sivas, Erzincan, Tokat	19.09.1975
11	Samsun	Samsun, Amasya, Ordu, Sinop	21.08.1975
12	Trabzon	Trabzon, Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Rize	15.06.1976
13	Erzurum	Erzurum, Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	26.09.1975
14	Malatya	Malatya, Batman, Bingöl, Bitlis, Diyarbakır, Elazığ, Hakkari, Mardin, Muş, Siirt, Şırnak, Tunceli, Van	13.09.1975
15	Gaziantep	Gaziantep, Adıyaman, Kilis, Şanlıurfa, Kahramanmaraş	05.04.1976
16	Mersin	İçel, Adana, Hatay, Osmaniye	03.04.1976

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri



**Şekil 6.2.** Tarım Kredi Kooperatifleri bölge birliği örgüt şeması

### 6.6.3.3. Merkez Birliği

Faaliyeti bütün yurdu kapsayan, Tarım Kredi Kooperatifleri ve Bölge Birliklerinin bağlı buldukları Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, 1581 sayılı kanun esaslarına göre kurulan 16 bölge birliği tarafından, 17.05.1977 tarihinde kurulmuş tek üst kuruluş olup, çalışma merkezi Ankara'dadır (Anonim 2011). Merkez birliği, Tarım Kredi Kooperatifleri ile bölge birliklerinin ortak menfaatlerini korumak ve onların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri yolunda her türlü desteği sağlamak ve çalışmalarını düzenlemek amacıyla kurulur. Merkez birliği organları; genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşmaktadır.

### 6.6.4. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Kredi Faaliyetleri

Tarım Kredi Kooperatifleri, ortaklarının finansman ihtiyaçlarını karşılayarak, tarımsal üretimin devamına ve gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca kurum, banka şubelerinin bulunmadığı köy, belde ve kasaba gibi küçük yerleşim birimlerinde de faaliyetlerine devam etmektedir. Üreticilerin tarımsal nitelikteki ayni ve nakdi kredi ihtiyaçlarını mümkün olduğunca düşük maliyetle ve gerektiği ölçü ve zamanında karşılayarak, ülke tarımına önemli katkılar sağlamaktadır.

Tarımsal kredi kullandırmada Ziraat Bankası ilk sırayı alırken, ikinci sırada ise Tarım Kredi Kooperatifleri bulunmaktadır. Ortakların tarımsal varlıkları ve üretim faaliyetleri göz önünde bulundurularak ortak beyannamesi ile kredi tespiti yapılmaktadır.

**Çizelge 6.5.** Yıllar itibariyle ortaklara kullandırılan kredi limitleri

Yıllar	Kooperatif yetkisi genel şahıs haddi	Bölge birliği yetkisi özel şahıs haddi	Bölge birliği yetkisi sözleşmeli üretim şahıs haddi	Merkez birliği onaylı şahıs haddi
2007	15.000 TL	30.000 TL	45.000 TL	100.000 TL
2008	15.000 TL	45.000 TL	45.000 TL	100.000 TL
2009	20.000 TL	60.000 TL	60.000 TL	250.000 TL
2010	20.000 TL	100.000 TL	100.000 TL	250.000 TL

Kaynak: TTK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri

Tablodan da görüleceği üzere 2006 yılından sonra, ortaklara kullandırılacak kredi limitlerinde önemli artışlar gerçekleştirilmiştir. Ortaklara tespit edilen kredinin genel şahıs

haddi dahilinde olanlar için tespit edilen kredisini geçmemek üzere 5.000 TL, bunun üzerinde kredi tespit edilen ve üst kuruluşlarca onaylanan kredilerde genel şahıs haddini aşan tutarlar için %20 oranında ek nakdi kredi kullandırılmakta, kalan tutarlar aynı olarak kullandırılmaktadır. Tespit edilen kredinin nakit kısmı doğrudan ortağa ödenmektedir. Gübre, tohumluk, ilaç, akaryakıt, tarımsal araç-gereç ve irat hayvanları ile diğer canlı ve cansız demirbaşlar edinilmesi için kredi kullandırılırken bunlar aynı olarak verilmekte ve mal bedelleri tedarik eden kuruluşlara veya malı satan anlaşmalı firmalara ödenmektedir (Anonim 2011).

Tarım Kredi Kooperatifleri ortaklarına “kısa vadeli işletme kredileri” ve “orta vadeli yatırım kredileri” olmak üzere iki çeşit kredi kullandırmaktadır. Kısa vadeli işletme kredileri, ortakların tarımsal işletmesinin tohumluk, fide, fidan, kimyevi gübre, zirai mücadele ilacı, karma hayvan yemi, akaryakıt gibi girdilerin temini ve nakit ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bir yıl vade ile verilen kredidir. Bunlar, işletme (çevirme kredileri), tohumluk kredileri (aynı), kimyevi gübre kredileri (aynı), hayvancılık işletme kredileri, tarımsal ilaç kredileri (aynı) ve akaryakıt kredisi (aynı) olarak gruplara ayrılmaktadır. Orta vadeli yatırım kredileri ise, tarımsal işletmenin canlı ve cansız demirbaş unsurlarını oluşturan her nevi tarımsal araç, meyve fidanı ile irat hayvanlarının sağlanması amacıyla aynı olarak kullanılan kredilerdir (Anonim 2011). 2010 yılından önce bu kredilere azami 3 yıl vade verilmekteyken, 2010 yılında yapılan düzenlemelerle bu kapsamdaki kredilere 5 yıla kadar vade imkanı getirilmiştir. Bu krediler tarımsal araç kredileri ve hayvancılık donatma kredileri olarak iki türdür.

Tarım Kredi Kooperatifleri, kefalet sisteminin olumsuzlukları nedeniyle kefil göstermek istemeyen ve bu nedenle kredi kullanmaktan çekinen ortakları için -yeterli teminatı gösterdikleri takdirde- 2009 yılından beri kefilsiz olarak da kredi verebilmektedir. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin tarımsal kredi cari faiz oranı %10 olmakla birlikte 2011 yılı BKK kapsamında kullanılan kredi faiz oranları şu şekildedir;

**% 0 Faizli Krediler:** Damızlık sığır yetiştiriciliği ve düve yetiştiriciliği, büyükbaş/küçükbaş hayvan yetiştiriciliği ve besiciliği, tarımsal sulama

**% 50 İndirimli (% 5) Faizli Krediler:** Kontrollü örtü altı tarımı, iyi tarım uygulamaları, organik tarım-su ürünleri, arıcılık, tarımsal mekanizasyon, kanatlı sektörü, sertifikalı tohum, fide, standart fidan yurt içi üretimi ve kullanımı, diğer üretim konuları (Anonim 2011).

### 6.6.5. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Üyesi Olduğu Uluslararası Kooperatif Kuruluşları ve İştirakleri

Tarım Kredi Kooperatifleri, ülkemiz tarımsal kooperatifçiliğinin uluslararası gelişmelere paralel olarak demokratik ve özerk yapılanma içerisinde gelişmesine katkı sağlamak, uluslar arası alanda kooperatifler arası dayanışma ve işbirliği oluşturmak ve bu yolla Türk Tarımı ve Kooperatifçiliğinin uluslar arası platformlarda sesini duyurmak amacıyla, 1987 yılında Milletlerarası Kooperatifler Birliği (ICA)'ne, 1977 yılında Milletlerarası Raiffeisen Kooperatifler Birliği (IRU)'ne, 2004 yılında ise gözlemci statüsüyle Avrupa Birliği Tarım Kooperatifleri Birliği (COGECA)'ne üye olmuştur (Anonim 2011).

Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, kooperatif ortaklarının tarımsal girdilerini, tarımsal üretim araçlarını, zaruri tüketim maddelerini tedarik etmek, imal etmek ve ortak ürünlerinin değerlendirilmesi konusunda faaliyet göstermek amacıyla şirketler kurmuş veya bu tür faaliyetlerde bulunan şirketlere ortak olmuştur (Anonim 2011). 31 Aralık 2010 tarihi itibarıyla, merkez birliğinin ortak olduğu şirket sayısı 29'dur ve şirketlerin tamamı anonim şirket statüsündedir.

**Çizelge 6.6.** Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin, sektörel bazda hissedarı olduğu şirketlerdeki sermaye tutarı ve oranları

Sektör Adı	Hissedarı Bulunulan		Merkez Birliğinin Sermayesi	
	Şirket Sayısı	Şirketin Sermaye (TL)	Tutar (TL)	Oran (%)
Gübre	1	83.500.000,00	63.421.151,71	75,9535
Yem	9	52.180.511,00	19.119.009,06	36,6401
Gıda	5	35.685.000,00	7.443.412,81	20,8587
Pazarlama	5	20.210.133,50	8.970.778,06	44,3875
Bilişim	1	1.250.000,00	517.962,59	41,4370
Plastik	2	40.000.000,00	14.650.000,00	36,6250
İlaç	2	85.857.033,38	7.384.375,16	8,6008
Lastik	1	10.000.000,00	249,00	0,0025
Tarım-Alet	1	2.000.000,00	1.030.000,00	51,5000
Hayvancılık	2	18.000.000,00	4.020.000,00	22,3333
Toplam	29	348.682.677,88	126.556.938,39	36,30

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri

### 6.6.6. Tarım Kredi Kooperatifleri'nde İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları faaliyetleri, 1581 sayılı kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, Tarım Kredi Kooperatifleri Birlikleri Ana Sözleşmeleri ve Personel Yönetmeliği esasları dahilinde, Merkez Birliğince görülmektedir. Teşkilattaki hizmetler, toplu iş sözleşmesi esaslarına göre çalışan personel ile bu sözleşme kapsamı dışında kalan personel tarafından yürütülmektedir (Anonim 2011).

Teşkilatın yıllık personel kadrolarının tespit ve tasdik edilmesi her yılın Mart ayı içerisinde tamamlanır. Kadroların tespitine, tenkisine ve ilave kadro ihdasına Genel Müdürlüğün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu yetkilidir. Tarım Kredi Kooperatiflerinde istihdam edilen personel, sendikalı personel ve kapsam dışı personel olmak üzere 2 grupta toplanır; Toplu iş sözleşmeli personel (sendikalı personel-toplu iş sözleşmesi esaslarına göre çalışan personel) ve toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında kalan personel (kapsam dışı personel). Kapsam dışı personel;

**Merkez Birliğinde:** Genel müdür, genel müdür yardımcısı, teftiş kurulu başkanı ve yardımcıları, müşavir müfettiş, başmüfettiş, müfettiş, müfettiş yardımcısı, I. ve II. hukuk müşaviri, müşavir avukat, avukat, müşavir, daire başkanı, birim müdürü, uzman, uzman yardımcısı, mali analist, mali analist yardımcısı, doktor ve ihtisasına ihtiyaç duyulan bireysel sözleşmeli diğer personel,

**Bölge Birliklerinde:** Bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müşavir avukat, avukat, uzman, uzman yardımcısı, mali analist, mali analist yardımcısı, başkontrolör, kontrolör, kontrolör yardımcısı,

**İşletmelerde:** İşletme müdürü ve işletme müdür yardımcısı'dır.

Kurumda teknik eleman ve memurlar aday personel olarak işe başlar. Adaylık, göreve yeni başlayan personelin işe uyumunun sağlanması ve işe devam etmesinin kuruma faydası olup olmayacağını belirlenebilmesi amacıyla uygulanan bir deneme süresidir. Adaylık süresi en az 6 ay, en fazla 1 yıldır. Bölge birlikleri, aday personeli, personelin yetişebileceği kooperatiflere kura çekmek suretiyle tayin eder. Aday personelin, adaylık döneminde olumlu sicil almış olmaları ve çalıştıkları birimlerin -ilgili mevzuat gereğince- yapacakları sözlü ve yazılı sınavda başarılı olmaları halinde adaylıkları kaldırılarak, genel müdürün teklifi ve merkez birliği yönetim kurulunun kararı ile asıl kadroya tayinleri yapılır.

2007 yılında 166 kişi, 2008 yılında 459 kişi, 2009 yılında ise 289 kişi kurumda istihdam edilmiş, 2010 yılı itibariyle ise bu sayı 808 kişi olmuştur. 2007 yılından bu yana toplamda 1722 kişi kurumda görev almıştır. Kurumda yeni personel alımında, alınacak personel

sayısının %20'si oranında ortak ve personel çocuklarına kontenjan tanınmaktadır. Bu kişilerin sınav sonuçları ayrı değerlendirilmektedir.

**Çizelge 6.7.** 2010 yılı itibariyle merkez birliği, bölge birliklerinde ve birim kooperatiflerde istihdam edilen personel sayıları

<b>2010</b>	
Teknik Danışman	2
Avukat	3
Müfettiş Yardımcısı	10
Kontrolör Yardımcısı	28
İletişim Uzmanı	3
Özürlü	1
Ziraat Mühendisi	361
Teknik Personel	15
Şoför	1
Sözleşmeli Personel	1
Aday Memur	383
<b>Toplam</b>	<b>808</b>

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri

31.12.2010 yılı itibariyle Merkez Birliğinde 476, Bölge Birliklerinde 920, birim kooperatiflerde 4563 olmak üzere toplam 5963 personel görev yapmaktadır.

Personel, boş kadronun bulunması, ehliyet ve liyakate sahip olması, bulunduğu unvanda bekleme süresi ve personelin son üç yıllık sicil ve başarı değerlendirilmesi ortalamasının en az iyi olması genel şartları göz önüne alınarak, yetki ve görevde yükselme sınavlarına girmeye hak kazanır. İmza yetkisinde ve unvanda bekleme sürelerinden, yüksek lisans yapanlardan bir, doktora yapanlardan iki yıl indirim yapılmaktadır. Personelin yıl içerisindeki unvan değişikliklerinde, eski ve yeni ücretleri karşılaştırılarak, o yıl sonuna kadar personelin lehine olan ücret uygulanmaktadır. Personelin ücretlendirilmesinde taban aylık uygulaması bulunmaktadır. Taban aylık, toplu iş sözleşmesinin kapsamına giren ve daimi kadroda çalışan personeli içermektedir. Taban ücrete, ilköğretim mezunları için %8, lise mezunları için %17, 2-3 yıllık yüksek okul mezunları için %23, 4-5 yıllık yüksek okul mezunları için % 32, yüksek lisans ve doktora diplomasına sahip olanlar için ise %35



oranında tahsil zammı verilmektedir. Bir üst okulu bitirerek öğrenim belgesini işverene bildirenlere, belgeyi ibraz ettikleri tarihi takip eden ay başından geçerli olmak üzere yeni tahsiline göre tahsil zammı verilmektedir. Ayrıca personel, her hizmet yılı için taban ücretin %3'ü oranında kıdem zammı almaktadır. İmzaya yetkili personele taban ücretin %25'i oranında yetki ödeneği, şeflere ve müdürlere taban ücretin %32'si, müdür yardımcılara %12'si oranında makam ödeneği de verilmektedir.

Daimi kadroda çalışan personele yılda 4 defa aylık brüt ücretleri tutarında ikramiye ödenmektedir. İkramiyeler, mart, haziran, eylül ve aralık aylarının ilk haftasının son iş gününde, talimata gerek kalmaksızın ödenmektedir. Ayrıca daimi kadroda çalışan personele, devlet memurlarına ödenen miktarda eş ve 2 çocuk için aile yardımı ödenmektedir. Aile yardımı; personelin her ne şekilde olursa olsun menfaat karşılığı çalışmayan veya herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşundan aylık almayan eşini ve 25 yaşını doldurmamış çocuklarını kapsamaktadır. Personele, yemek ve gıda yardımı, evlenme yardımı, doğum ve ölüm yardımı, giyim yardımı, mahrumiyet yardımı ile bayram harçlıkları adı altında, ayrıca sosyal yardımlar da sağlanmaktadır. Bunlarla birlikte, bölge birliklerinde ve bu birliklere bağlı kooperatiflerde çalışan personele, konut yönetmeliği gereğince lojman tahsisi yapılmaktadır. İşveren personelin talebi olması halinde grup birikimli hayat sigortası yaptırmaktadır. Personel bu sisteme katılmak için aylık brüt ücretinin %1'i tutarında prim ödemeyi kabul etmelidir. Bu durumda işveren de her ay personelinin aylık brüt ücretinin %1'i oranında prim katkısında bulunur.

Kooperatiflerin ve birliklerin daimi kadrolu personeline, yapılan satışlar üzerinden satış primi ödemesi yapılmaktadır. Kooperatiflerde satış primi peşin satışlar ve kredili satışlar olmak üzere iki şekilde hesaplanır. Kooperatiflerde, 5 maaşa kadar, bölge birliklerinde 3 maaşa kadar ve merkez birliğinde ise 2 maaşa kadar satış primi ödemesi yapılabilir.

Yıl içinde çalışmalarında olağanüstü başarı gösteren ve işyerinde büyük faydalar sağlayan daimi kadrolu personel, takdirname ve ikramiye ile mükafatlandırılmaktadır.

Tarım Kredi Kooperatifleri, personelinin mesleki ve teknik yönden yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve daha ileriki görevlere hazırlanabilmeleri amacıyla, personeline hizmet içi eğitim olanakları sunmaktadır. Bununla birlikte; ortak ve ortak olmayan çiftçilere, tarımsal faaliyetlerini daha bilinçli yapmaları ve teknolojik gelişmelerden faydalanabilmeleri hususlarında da eğitimlerde bulunmaktadır.

**Çizelge 6.8.** Yıllar itibariyle merkez birliği eğitim faaliyetleri

Yıllar	Kurs/Seminer Sayısı	Süre (Gün)	Katılımcı Sayısı	
			Personel	Ortak/Çiftçi
2007	50	319	1.879	
2008	48	365	2.344	487
2009	68	304	2.598	
2010	63	239	5.204	
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>1227</b>	<b>12.025</b>	<b>487</b>

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri

Çizelge 6.8. incelendiğinde, 2007 yılında kurs/seminere katılan personel sayısı 1.879 kişi iken, bu sayı 2008, 2009 yıllarında artış göstermiş ve 2010 yılında ciddi bir artışla 5.204 kişiye ulaşmıştır. Buna karşılık kurs/seminer sürelerinde bir azalma söz konusudur. Ayrıca sadece 2008 yılında çiftçilere eğitim verildiği görülmektedir. Personele sağlanan bu eğitim fırsatlarının, çiftçilere de sağlanması yönünde daha fazla çalışmanın yapılması, tarımın gelişimi açısından önemli olacaktır.

**Çizelge 6.9.** Yıllar itibariyle merkez birliği staj ve mesleki eğitim faaliyetleri

Yıllar	Staj Eğitimi	Mesleki Eğitim
2007	22	9
2008	42	18
2009	36	23
2010	22	26
<b>Toplam</b>	<b>122</b>	<b>76</b>

Kaynak: TKK'leri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurul Verileri

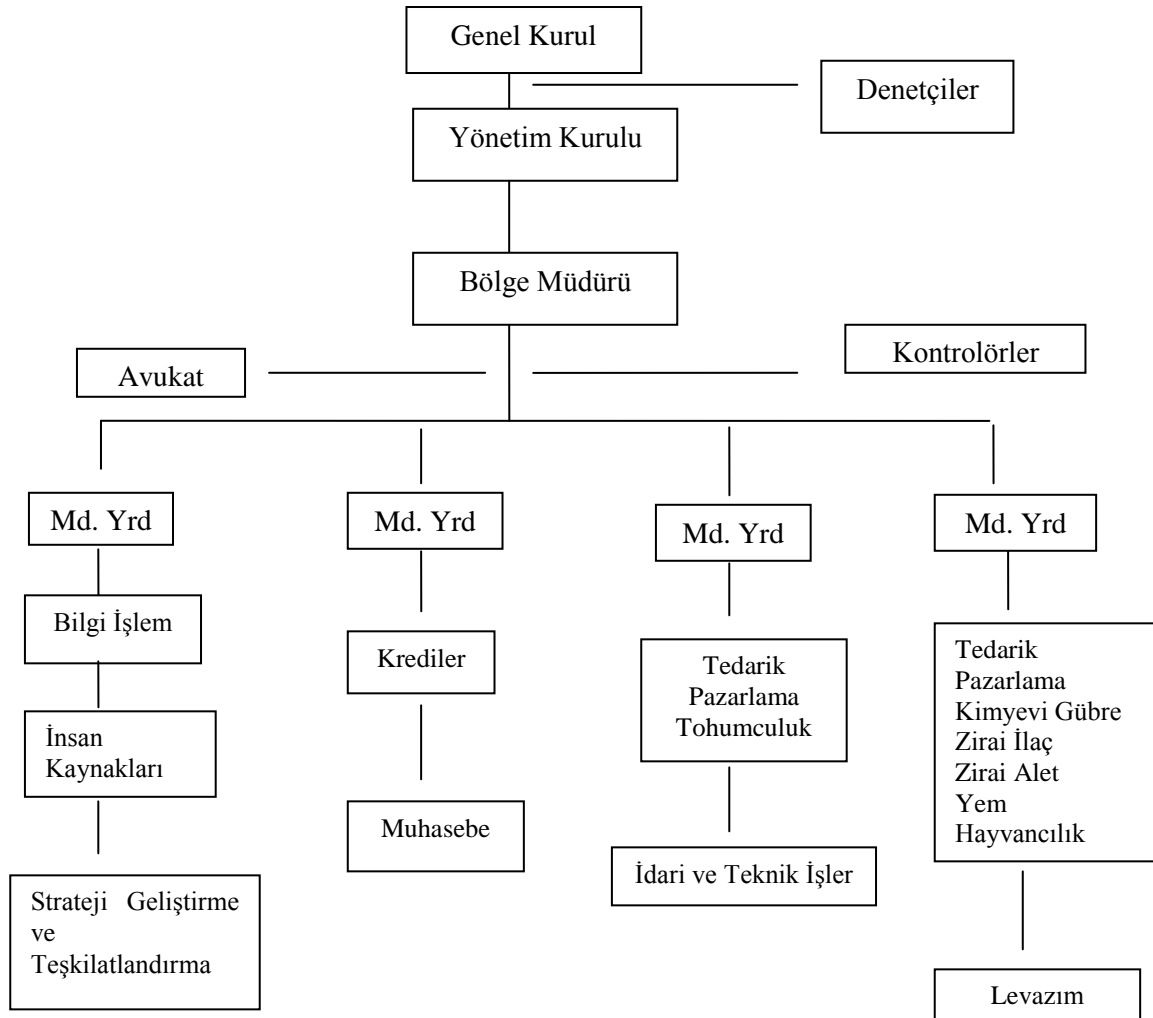
Çizelge 6.9. göz önüne alındığında, staj ve mesleki eğitim faaliyetlerinde bir azalış dikkati çekmektedir.

## 6.7. Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği

Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği 22 Ağustos 1975 tarihinde kurulmuş olup, 36 kooperatifin katılımı ile kuruluş genel kurulunu yaparak tüzel kişilik kazanmıştır. 23 Haziran 1977 tarihine kadar Tekirdağ, Edirne, Kırklareli ile Çanakkale ve İstanbul illerinin Trakya kesiminde bulunan kooperatifleri bünyesine ortak olarak örgütlenmesini tamamlamıştır. Halen 101 birim kooperatifi ve 62.117 ortağı ile çiftçilere hizmet götürmektedir.

### 6.7.1. Tekirdağ Bölge Birliği Örgüt Yapısı

Teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile karlılık, iş hacmi, norm kadro dikkate alınmak suretiyle Tekirdağ Bölge Birliğinin -Merkez Birliğinin de talimatları doğrultusunda- ideal bir idari organizasyon yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.



Şekil 6.3. Tarım Kredi Koperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği örgüt şeması

**Çizelge 6.10.** Tekirdağ Bölge Birliğinde görevli personelin yıllar itibariyle ünvanlarına göre dağılımı

<b>Ünvan</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Bölge Müdürü	1	1
Bölge Müdür Yardımcısı	4	4
Avukat	1	1
Kontrolör	2	5
Kontrolör Yardımcısı	2	3
Şef	5	7
Yetkili Memur	21	21
Yetkisiz Memur	2	2
Yetkili Teknik Eleman	2	3
Teknik Eleman	2	2
Şoför	2	2
Hizmetli	2	2
Bekçi	1	1
<b>Toplam</b>	<b>47</b>	<b>54</b>

Kaynak: TTK'leri Tekirdağ Bölge Birliği Md'lüğü X. Olağan Genel Kurul Verileri

**Çizelge 6.11.** Tekirdağ Bölge Birliğine bağlı kooperatiflerdeki görevli personelin yıllar itibariyle ünvanlarına göre dağılımı

<b>Ünvan</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Müdür	58	54
Kooperatif Müdür Yardımcısı	66	74
Yetkili Memur	76	65
Yetkisiz Memur	59	63
Yetkili Teknik Eleman	14	27
Teknik Eleman	30	20
Aday Teknik Eleman	7	21
Aday Memur	7	0
Şoför	31	32
Hizmetli	37	33
<b>Toplam</b>	<b>385</b>	<b>389</b>

Kaynak: TTK'leri Tekirdağ Bölge Birliği Md'lüğü X. Olağan Genel Kurul Verileri

Çizelgeler incelendiğinde, Tekirdağ bölge birliğinde yetkili memur sayısının, birim kooperatiflerde ise, kooperatif müdür yardımcısı, yetkili ve yetkisiz memur sayılarının daha fazla olduğu dikkati çekmektedir.

### 6.7.2. Tekirdağ Bölge Birliği Çalışma Konuları

Tekirdağ Bölge Birliğine bağlı kooperatiflerin finansman işlerini düzenlemek, ürünlerini değerlendirmek, ihtiyaç duyulan üretim ve zorunlu tüketim maddeleri ile araçlarını toptan temin etmek veya üretmek, çalışmaların kooperatifçilik ilkelerine ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamak, kooperatifleri denetlemek, mevduat toplamak, bankacılık hizmetleri ve sigorta acenteliği yapmak, ortakların genel ve mesleki eğitim faaliyetlerini düzenleme görevlerini yerine getirmektedir.

Aşağıda 2009 yılına ait Tekirdağ Bölge Birliğine bağlı kooperatiflerin bulunduğu il, ilçe, kasaba ve köylere göre dağılım ile ortak sayıları gösterilmektedir.

**Çizelge 6.12.** 2009 yılı itibariyle Tekirdağ Bölge Birliğine bağlı kooperatiflerin dağılımı ve ortak sayıları

İller	İl Kooperatif Sayısı	İlçe Kooperatif Sayısı	Köy Kooperatif Sayısı	Toplam	Bağlı Yerleşim Sayısı	Ortak Sayısı
Tekirdağ	1	8	34	43	291	22.555
Edirne	1	8	19	28	272	21.989
Kırklareli	1	7	12	20	206	11.654
İstanbul	-	4	2	6	135	3.715
Çanakkale	-	2	2	4	43	2.204
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>101</b>	<b>947</b>	<b>62.117</b>

Kaynak: TTKK'leri Tekirdağ Bölge Birliği Müdürlüğü X. Olağan Genel Kurul Verileri

Tekirdağ Bölge Birliğine bağlı bulunan kooperatiflerce kullanılan kredilerin finansmanında, kooperatifler, bölge birliği ve merkez birliğinin kredi imkanlarından mümkün ölçüde faydalanılmakta, ayrıca T.C. Ziraat Bankasından da kredi sağlanmaktadır.

**Çizelge 6.13.** Yıllar itibariyle kullanılan kısa ve orta vadeli kredi miktarları

Yıllar	Kısa Vadeli Krediler	Orta Vadeli Krediler	Toplam
2006	158.615.928,69	10.576.714,89	169.162.643,58
2007	198.513.654,96	12.384.338,37	210.897.993,33
2008	253.509.752,08	12.839.236,54	266.348.988,62
2009	285.714.002,46	20.671.627,34	306.385.629,80

Kaynak: TTKK'leri Tekirdağ Bölge Birliği Müdürlüğü X. Olağan Genel Kurul Verileri

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 7.1. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Öncelikli Amaçları

Araştırmaya katılan işgörenlerin Tam Kredi Kooperatifleri'nin amaçlarına ilişkin bilgileri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 7.1. Kredi

Kredi Sağlamak		
Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	96	68,6
2	12	8,6
3	9	6,4
4	2	1,4
5	4	2,9
6	3	2,1
7	2	1,4
Toplam	128	91,4
Kayıp veri	12	8,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.1.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %68,6'sı Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının kredi sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 1,4'ü ise, kredi sağlamanın öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 7.2. Risturn

Risturn Vermek		
Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	2	1,4
2	5	3,6
3	9	6,4
4	5	3,6
5	8	5,7
6	37	26,4
7	57	40,7
Toplam	123	87,9
Kayıp veri	17	12,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %1,4'ü Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının risturn vermek olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin

% 40,7'si ise, risturn vermenin öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.3. İstihdam**

<b>İstihdam Sağlamak</b>		
<b>Önem sırası</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1	3	2,1
2	15	10,7
3	10	7,1
4	25	17,9
5	28	20,0
6	26	18,6
7	17	12,1
Toplam	124	88,6
Kayıp veri	16	11,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.3.'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %2,1'i Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının istihdam sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 12,1'i ise, istihdam sağlamanın öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.4. Eğitim**

<b>Üreticilere Eğitim Vermek</b>		
<b>Önem sırası</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1	5	3,6
2	5	3,6
3	18	12,9
4	30	21,4
5	37	26,4
6	19	13,6
7	11	7,9
Toplam	125	89,3
Kayıp veri	15	10,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.4.'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %3,6'sı Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının üreticilere eğitim vermek olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 7,9'u ise, eğitim vermenin öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.5. Ürün fiyatları**

<b>Üreticilerin Ürünlerini İyi Bir Fiyatla Değerlendirmek</b>		
<b>Önem sırası</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1	13	9,3
2	60	42,9
3	23	16,4
4	9	6,4
5	9	6,4
6	6	4,3
7	5	3,6
Toplam	125	89,3
Kayıp veri	15	10,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>140</b>

Çizelge 7.5.'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %9,3'ü Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının üreticilerin ürünlerinin iyi bir fiyatla değerlendirmek olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 3,6'sı ise, üreticilerin ürünlerinin iyi bir fiyatla değerlendirmenin öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.6. Devlet destekleri**

<b>Devlet Desteklerinden Yararlanmak</b>		
<b>Önem sırası</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1	4	2,9
2	7	5,0
3	25	17,9
4	22	15,7
5	22	15,7
6	23	16,4
7	22	15,7
Toplam	125	89,3
Kayıp veri	15	10,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.6.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %2,9'u Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının devlet desteklerinden yararlanmak olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %15,7'si ise, devlet desteklerinden yararlanmanın öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.



### Çizelge 7.7. Etkili tarım politikaları

Tarım Politikalarında Etkili Olmak		
Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	14	10,0
2	21	15,0
3	30	21,4
4	30	21,4
5	13	9,3
6	7	5,0
7	11	7,9
Toplam	126	90,0
Kayıp veri	14	10,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.7.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %10,0'u Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının tarım politikalarında etkili olmak olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %7,9'u ise, tarım politikalarında etkili olmanın öncelikli amaç içerisinde 7. (son) önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bu soruya ilişkin çizelgeler göz önüne alındığında, işgörenlerin % 68,6'lık bir kesimi Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacının üreticilere kredi sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Üreticilerin ürünlerini iyi bir fiyatla değerlendirme ifadesinin ise %45,9'luk bir oranla 2. sırada yer aldığı görülmektedir. Buna karşılık işgörenlerin, risturn vermeyi ise önemli bulmayarak, % 40,7'lik bir oranla son sırada ifade ettikleri görülmektedir.

### 7.2. Kooperatifleri şirketlerden ayıran en belirgin özellikler

#### Çizelge 7.8. Ortaklarına üretim aşamasında desteklerde bulunmak

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	60	42,9
2	64	45,7
3	4	2,9
Toplam	128	91,4
Kayıp veri	12	8,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.8.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %42,9'u Kooperatifleri şirketlerden ayıran en belirgin özelliğin; ortaklarına üretim aşamasında desteklerde bulunmak olduğunu 1. önem derecesiyle ifade ederlerken, %45,7'si ise aynı ifadeye 2. önem derecesini vermişlerdir. İşgörenlerin %2,9'u ise, ortaklarına üretim

aşamasında desteklerde bulunmanın 3. ve son önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.9.** Ortakları bir araya getirerek, onların ekonomik güçlerini arttırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmak

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	66	47,1
2	52	37,1
3	7	5,0
Toplam	125	89,3
Kayıp veri	15	10,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.9.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %47,1'i Kooperatifleri şirketlerden ayıran en belirgin özelliğin; ortakları bir araya getirerek, onların ekonomik güçlerini arttırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmak olduğunu 1. önem derecesiyle ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %5,0'ı ise ortakları bir araya getirerek, onların ekonomik güçlerini arttırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmamanın 3. ve son önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.10.** Elde edilen karı ortakların sermaye paylarına göre dağıtmak

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	3	2,1
2	8	5,7
3	115	82,1
Toplam	126	90,0
Kayıp veri	14	10,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.10.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %87,1'i Kooperatifleri şirketlerden ayıran en belirgin özelliğin; elde edilen karı ortakların sermaye paylarına göre dağıtmak olduğunu 3. ve son, %2,1'i ise, 1. önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

### 7.3. Çalışanların kooperatif ile ilgili düşünceleri

#### 7.3.1. Kooperatiflerin asıl sahipleri

Çizelge 7.11 Kooperatiflerin asıl sahibi kimdir?

	Frekans	Yüzde
Devlet	12	9
Ortaklar	128	91
Yönetim Kurulu Başkanı	0	0
Müdür	0	0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.11’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %91’i kooperatiflerin asıl sahiplerinin ortaklar olduğunu belirtirlerken, %9’u ise, asıl sahiplerin devlet olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 7.3.2. Kooperatiflerin yönetiminde kimlerin etkili olduğu

Çizelge 7.12 Devlet

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	32	22,9
2	36	25,7
3	16	11,4
4	32	22,9
Toplam	116	82,9
Kayıp veri	24	17,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.12’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %25,7’si sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir sorusuna 2. önem derecesiyle devlet cevabını vermişlerdir. İşgörenlerin %11,4’ü ise aynı sorunun 3. önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Kooperatiflerin yönetiminde öncelikle devletin etkili olduğunu düşünenlerin oranı ise %22,9’dur.

**Çizelge 7.13 Genel müdür**

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	57	40,7
2	39	27,9
3	16	11,4
4	6	4,3
Toplam	118	84,3
Kayıp veri	22	15,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.13'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %40,7'si sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir sorusuna 1. önem derecesiyle genel müdür cevabını vermişlerdir. İşgörenlerin %4,4'ü ise aynı sorunun 4. önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Aşağıda, çizelge 7.14'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %36,4'ü sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir sorusuna 4. önem derecesiyle ortaklar cevabını vermişlerdir. İşgörenlerin %8,6'sı ise aynı sorunun 2. önem derecesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.14. Ortaklar**

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	23	16,4
2	12	8,6
3	30	21,4
4	51	36,4
Toplam	116	82,9
Kayıp veri	24	17,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 7.15. Yönetim Kurulu başkanı**

Önem sırası	Frekans	Yüzde
1	11	7,9
2	28	20,0
3	53	37,9
4	25	17,9
Toplam	117	83,6
Kayıp veri	23	16,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.15'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %37,9'u sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir sorusuna 3. önem derecesiyle yönetim kurulu

başkanı cevabını vermişlerdir. İşgörenlerin %7,9'u ise aynı sorunun 1. önem derecesine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu soruya ilişkin çizelgeler göz önüne alındığında, işgörenlerin “Kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir?” sorusuna sırasıyla genel müdür, devlet, yönetim kurulu başkanı ve ortaklar cevaplarını verdikleri görülmektedir. Ortaklar cevabının son sırada yer alması, ortakların yönetimdeki etkisinin çok az olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu sonuç, kooperatifçilik ilkelerinden “ortağın demokratik yönetimi” ve “özerklik ve bağımsızlık” ilkeleriyle de örtüşmemektedir.

### 7.3.3. Tarımsal üretici örgütleri hakkındaki bilgileri

**Çizelge 7.16** Tarımsal üretici örgütleri denince ne anlıyorsunuz?

	Frekans	Yüzde
Tarımla ilgili dernek ve vakıflar	6	4,3
Tarımsal kooperatifler	33	23,6
Tarımsal birlikler	13	9,3
Ziraat odaları	5	3,6
Hepsi	81	57,9
Toplam	138	98,6
Kayıp veri	2	1,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.16’da görüldüğü üzere, tarımsal üretici örgütleri denince ne anlıyorsunuz sorusuna işgörenlerin, %4,3’ü tarımla ilgili dernek ve vakıflar, %23,6’sı tarımsal kooperatifler, %9,3’ü tarımsal birlikler, %3,6’sı ziraat odaları ve %57,9’u ise hepsi cevabını vermişlerdir. Hepsi cevabından sonra işgörenlerin ilk aklına gelen üretici örgütünün kooperatifler olması dikkat çekicidir.

### 7.4. Ailede kooperatif ortağı olup olmadığı

**Çizelge 7.17.** Ailenizde kooperatif ortağı var mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	64	45,7
Hayır	76	54,3
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.17’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %45,7’si ailelerinde kooperatif ortağı bulunduğunu belirtirken, % 54,3’ü ise, ailelerinde kooperatif ortağı

olmadığını ifade etmişlerdir. Yukarıdaki çizelge ele alındığında, her iki cevabın oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

### 7.5. Ailede başka kooperatif çalışanı olup olmadığı

**Çizelge 7.18.** Ailenizde sizden başka kooperatif çalışanı var mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	17	12,1
Hayır	123	87,9
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7.18’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin, %12,1’i ailelerinde kendilerinin dışında da kooperatif çalışanı bulunduğunu belirtirlerken, % 87,9’u ise, kendilerinden başka kooperatif çalışanı bulunmadığını ifade etmişlerdir.

### 7.6. Araştırma Kapsamındaki İşgörenlerin Demografik Özellikleri

**Çizelge 7.19.** Demografik özellikler

Yaş grupları		Eğitim düzeyleri			
Frekans	%	Frekans	%		
18-25	7	5,0	İlköğretim	3	2,1
			Ortaöğretim/Lise	55	39,3
26-35	51	36,4	Ön Lisans	27	19,3
36-45	60	42,9	Lisans	44	31,4
			Yüksek Lisans/ Doktora	10	7,1
46 ve üstü	22	15,7	Kayıp Veri	1	,7
Çalışma süreleri		Görev			
1 yıldan az	9	6,4	Üst Kademe	12	8,6
1-5 yıl	34	24,3	Orta Kademe	44	31,4
6 – 10 yıl	5	3,6	Alt Kademe	10	7,1
11 – 15 yıl	38	27,1	Teknik Eleman	29	20,7
16 – 20 yıl	34	24,3	Memur	35	25,0
21 yıl ve üstü	20	14,3	Diğer	9	6,4
			Kayıp Veri	1	,7
Cinsiyet		Medeni durum			
Kadın	28	20,0	Evli	112	80,0
Erkek	112	80,0	Bekâr	28	20,0

Çizelge 7.19 araştırma kapsamındaki işgörenlerin %20'sinin bayan; %80'inin ise bay olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin %5'i, 18-25 arası yaş grubu içerisinde; %36,4'ü 26-35 arası yaş grubu içerisinde; yaklaşık %43'ü, 36-45 arası yaş grubu içerisinde; %15,7'si ise 46 ve üstü yaş grubunun içerisinde yer almaktadır. Çizelge 7.19'da görüldüğü üzere, işgörenlerin %39,3'ü ortaöğretim / lise; %31,4'ü lisans; %19,3'ü ise önlisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahiptirler. Yüksek lisans derecesine sahip işgörenlerin oranı ise % 7,1'dir. İşgörenlerin %27,1'i araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda 11-15 yıl arası; %24,3'ü 16-20 yıl arası, diğer %24,3'lük bir kesim ise, 1-5 yıl arası bir zamandır çalışmakta olup; işgörenlerin %8,6'sı üst kademe; %31,4'ü orta kademe; %7,1'i alt kademe; %20,7'si teknik eleman; %25'i ise memur statüsüyle kurumda görev almaktadırlar. İşgörenlerin %6,4'lük bir kesimi ise, diğer kategorisi içinde bulunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin %80'ni evli; %20'si ise bekadır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki işgörenlerin genelde genç bir yaş düzeyinde, evli ve erkek oldukları, yoğun olarak ortaöğretim / lise ve lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları, çalışma sürelerinin genellikle 10 yıldan fazla ve kurumdaki görevlerinin ise, orta kademe yöneticilik ve memurluk olduğu görülmektedir.

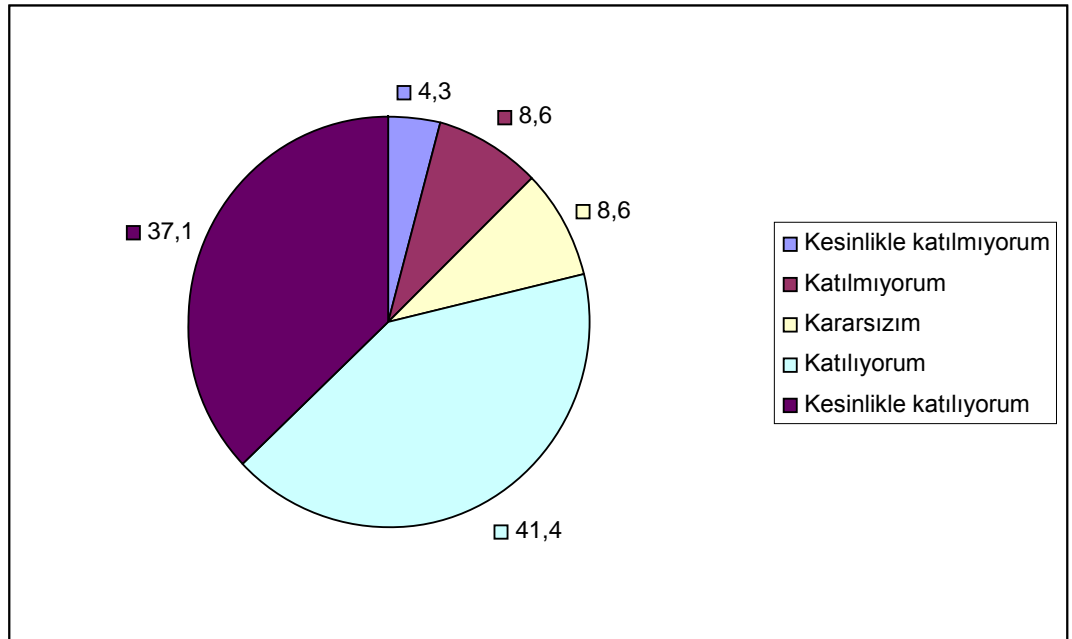
## 7.7. İş Tatminine İlişkin Bulgular

İş tatminini ölçmeye yönelik ankette yer alan ifadelere verilen cevaplara ilişkin bulgular aşağıda ele alınmaktadır.

**Çizelge 7.20** İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağım vardır

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	6	% 4,3
Katılmıyorum	12	% 8,6
Kararsızım	12	% 8,6
Katılıyorum	58	% 41,4
Kesinlikle katılıyorum	52	% 37,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmamıza katılan işgörenlerden, % 41,4'ü işinde zaman zaman farklı görevleri de yapabildiklerini belirtirlerken, aynı soruya işgörenlerin % 37,1'i ise, kesinlikle yapabildiklerini belirtmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplar gözöüne alındığında, işgörenlerin %80'e yakın bir kesiminin işlerini yerine getirirken farklı görevleri de yerine getirebildikleri sonucuna ulaşabiliriz.



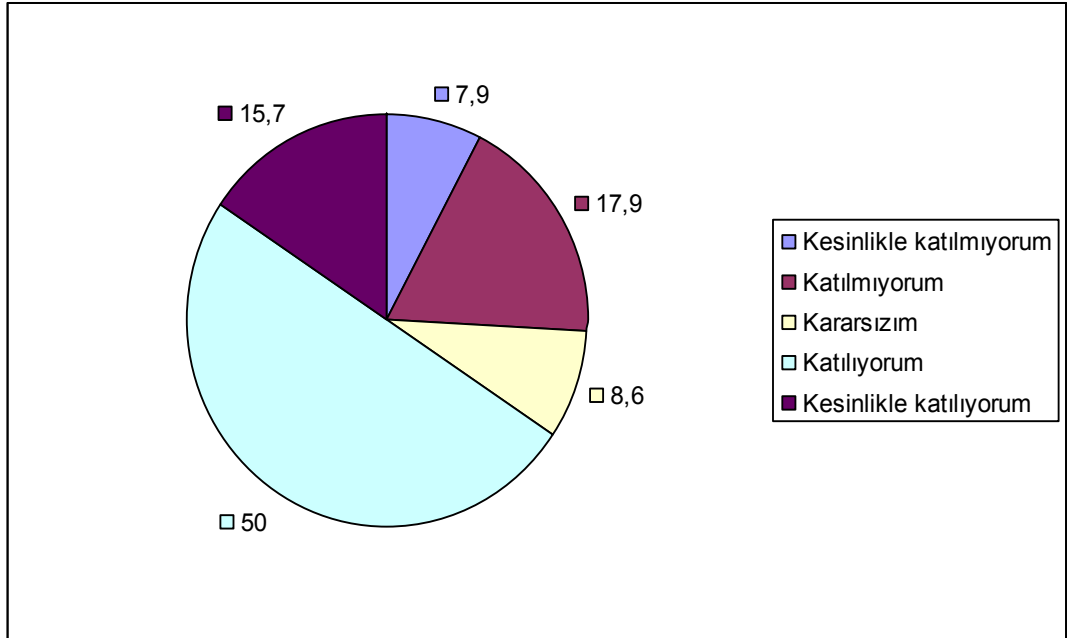
**Şekil 7.1.** İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağım vardır



**Çizelge 7.21.** İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibimdir

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	11	% 7,9
Katılmıyorum	25	% 17,9
Kararsızım	12	% 8,6
Katılıyorum	70	% 50,0
Kesinlikle katılıyorum	22	% 15,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmamıza katılan işgörenlerin, % 50'si işlerini yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olduklarını ifade ederlerken, % 15,7'si de kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya verilen oranlara baktığımızda; işgörenlerin yarıdan fazlasının (% 65,7), görevlerini yerine getirirken kendi yetenek, deneyim ve karar alma özgürlüklerini kullanabildiklerini göstermektedir.

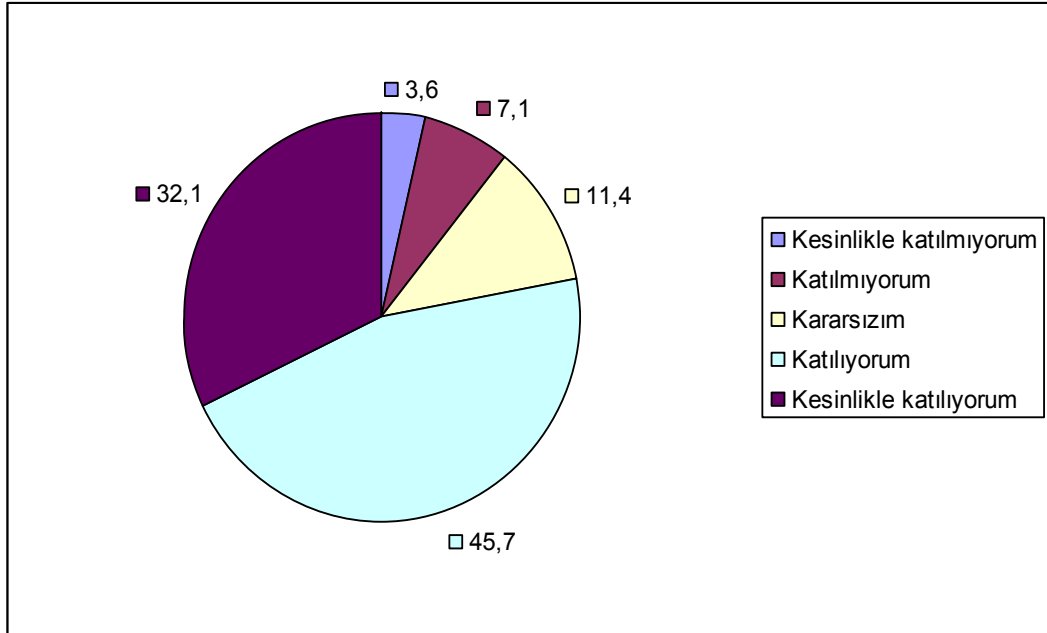


**Şekil 7.2.** İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibimdir

**Çizelge 7.22.** İşim bana toplumda “saygın bir kişi” olma imkanını tanır

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	5	% 3,6
Katılmıyorum	10	% 7,1
Kararsızım	16	% 11,4
Katılıyorum	64	% 45,7
Kesinlikle katılıyorum	45	% 32,1
Toplam	140	% 100

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 45,7’si yaptıkları işin kendilerine toplumda saygın bir yer edindirdiğini düşündüklerini, işgörenlerin % 32,1’i ise bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlar göstermektedir ki; araştırmamız kapsamındaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, yaptıkları işin saygın bir iş olduğunu düşünmekte ve bu durumdan memnuniyet duymaktadır.

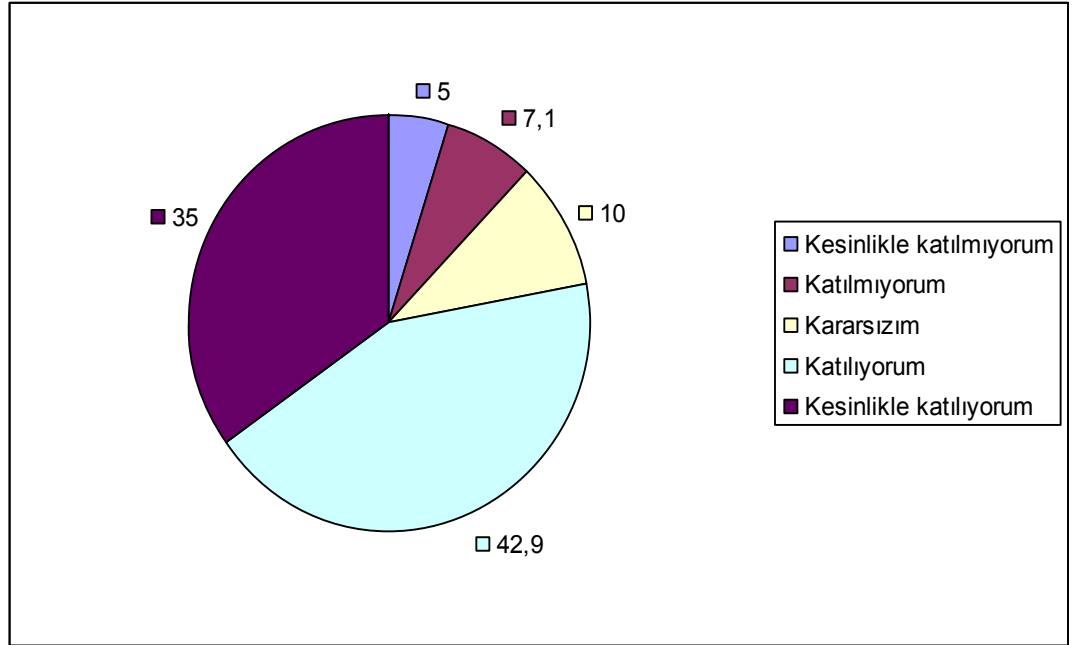


**Şekil 7.3.** İşim bana toplumda “saygın bir kişi” olma imkanını tanır

**Çizelge 7.23.** İşimde başkaları için de bir şeyler yapabilme olanağına sahibimdir

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	7	% 5,0
Katılmıyorum	10	% 7,1
Kararsızım	14	% 10,0
Katılıyorum	60	% 42,9
Kesinlikle katılıyorum	49	% 35,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Çizelge 7.23'ü incelediğimizde, araştırmaya katılan işgörenlerin % 80'e yakın bir kısmının, görevlerini yerine getirirken başkaları için de bir şeyler yapabildiklerini düşündüklerini görmekteyiz. Bu ifadeye katılan işgörenlerin verdikleri cevaplar ise şu şekildedir; % 42,9'u katılıyorum, % 35,0'ı kesinlikle katılıyorum.

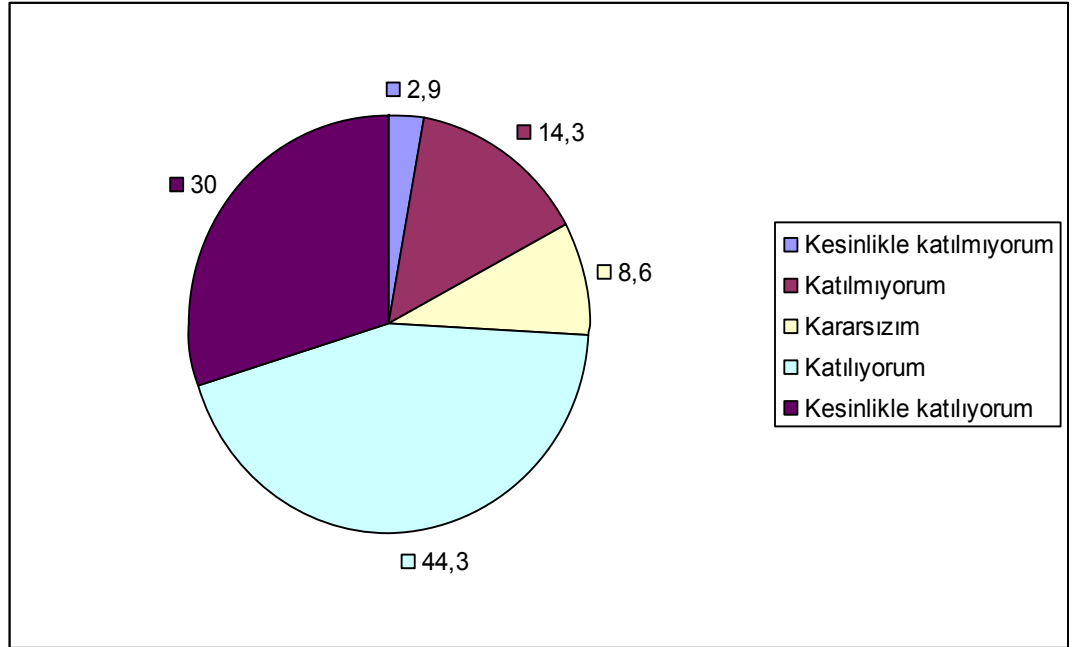


**Şekil 7.4.** İşimde başkaları için de bir şeyler yapabilme olanağına sahibimdir

**Çizelge 7.24.** İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibimdir

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	4	% 2,9
Katılmıyorum	20	% 14,3
Kararsızım	12	% 8,6
Katılıyorum	62	% 44,3
Kesinlikle katılıyorum	42	% 30,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin, % 44,3'ü yukarıdaki ifadeye katıldıklarını, % 30,0'ı kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlar göz önüne alındığında, araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaklaşık %75'inin kurumlarında kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri sonucuna varılabilir.

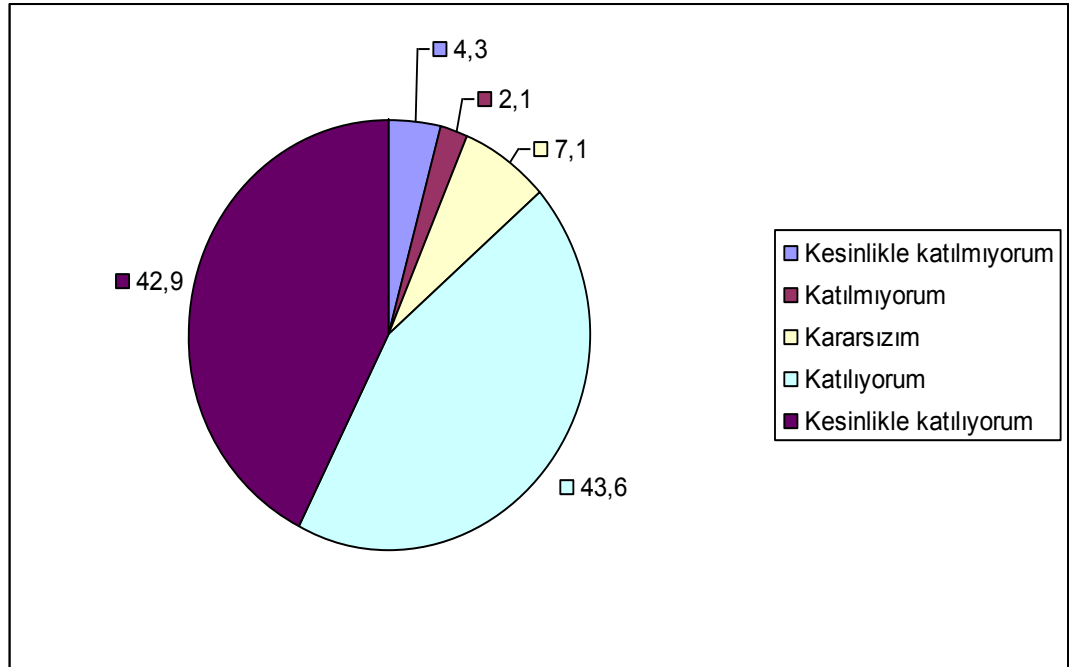


**Şekil 7.5.** İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibimdir

**Çizelge 7.25.** Yaptığım işten başarı duymaktayım

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	6	% 4,3
Katılmıyorum	3	% 2,1
Kararsızım	10	% 7,1
Katılıyorum	61	% 43,6
Kesinlikle katılıyorum	60	% 42,9
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %43,6'sı yaptıkları işten başarı duyduklarını, % 42,9'u kesinlikle başarı duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar göz önüne alındığında, % 86,5'lik gibi oldukça yüksek bir işgören kesiminin, yaptıkları işte, kendilerini başarılı hissettikleri sonucuna varılabilir.

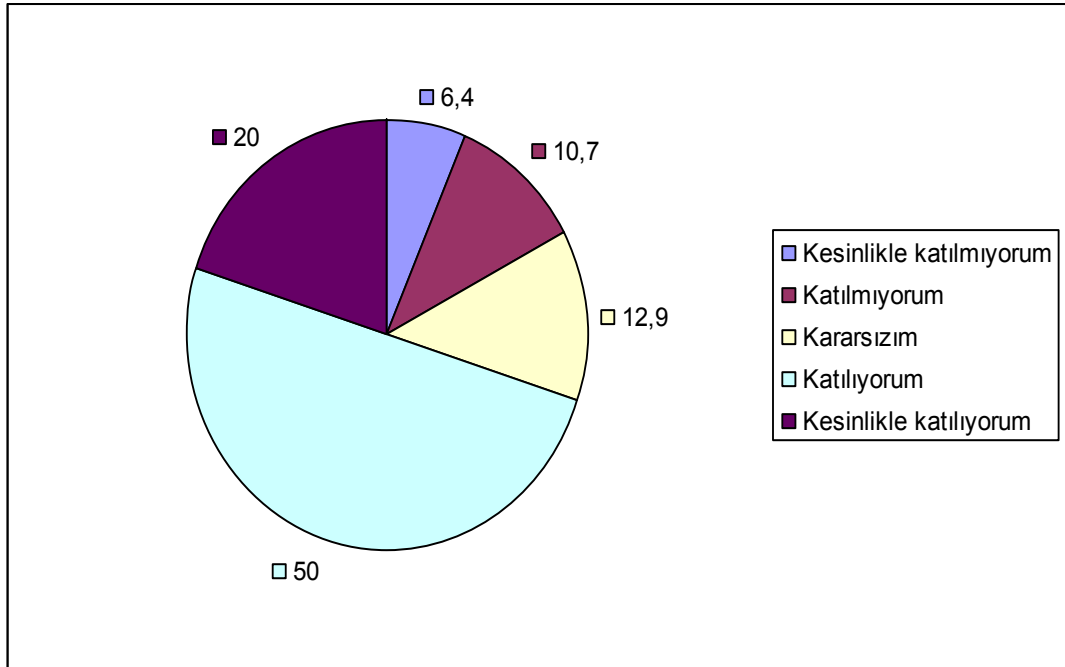


**Şekil 7.6.** Yaptığım işten başarı duymaktayım

**Çizelge 7.26.** İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	9	% 6,4
Katılmıyorum	15	% 10,7
Kararsızım	18	% 12,9
Katılıyorum	70	% 50,0
Kesinlikle katılıyorum	28	% 20,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin, % 50,0'si işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabildiklerini belirtirlerken, % 20'si ise söz konusu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere, işgörenlerin % 70'i kendi yöntemlerini kullanma konusunda esnek olduklarını ifade etmektedirler.

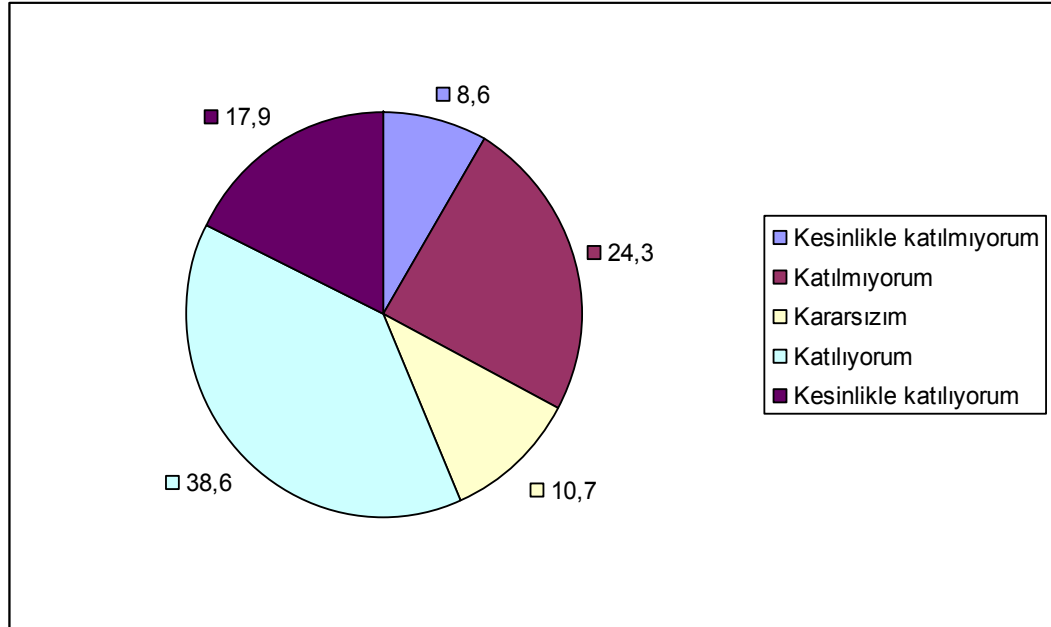


**Şekil 7.7.** İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim

**Çizelge 7.27.** Tek başıma çalışabilme olanağım vardır

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	12	% 8,6
Katılmıyorum	34	% 24,3
Kararsızım	15	% 10,7
Katılıyorum	54	% 38,6
Kesinlikle katılıyorum	25	% 17,9
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin, % 38,6'sı kurumlarında tek başına çalışabilme olanağına sahip olduklarını, % 17,9'u ise bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin % 24,3'ü işyerinde tek başına çalışabilme olanaklarına sahip olmadıklarını, % 8,6'sı yukarıdaki ifadeye kesinlikle katılmadıklarını ifade ederlerken, % 10,7'si ise, kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

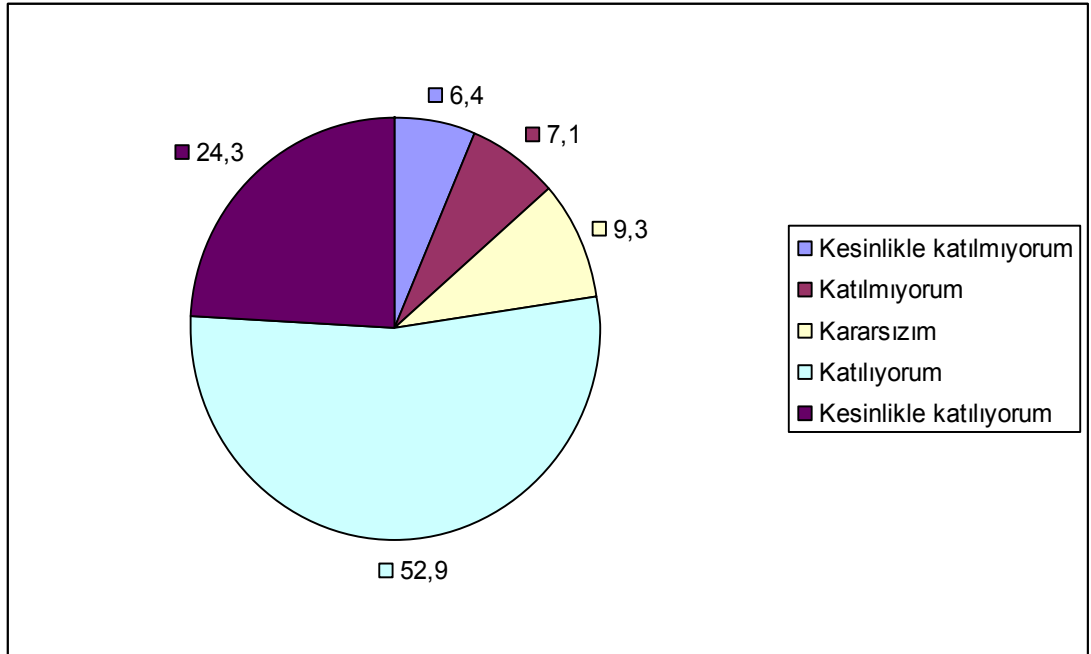


**Şekil 7.8.** Tek başıma çalışabilme olanağım vardır

**Çizelge 7.28.** Amirimın astlarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunun

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	9	% 6,4
Katılmıyorum	10	% 7,1
Kararsızım	13	% 9,3
Katılıyorum	74	% 52,9
Kesinlikle katılıyorum	34	% 24,3
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin, % 52,9'u amirlerinin çalışanları yönetim tarzından memnun olduklarını belirtirlerken, % 24,3'lük bir kısmı ise, bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar göz önüne alındığında işgörenlerin % 77'lik gibi oldukça yüksek bir kesimi, amirlerinin kendilerini yönetim şekline memnuniyet duymaktadırlar.



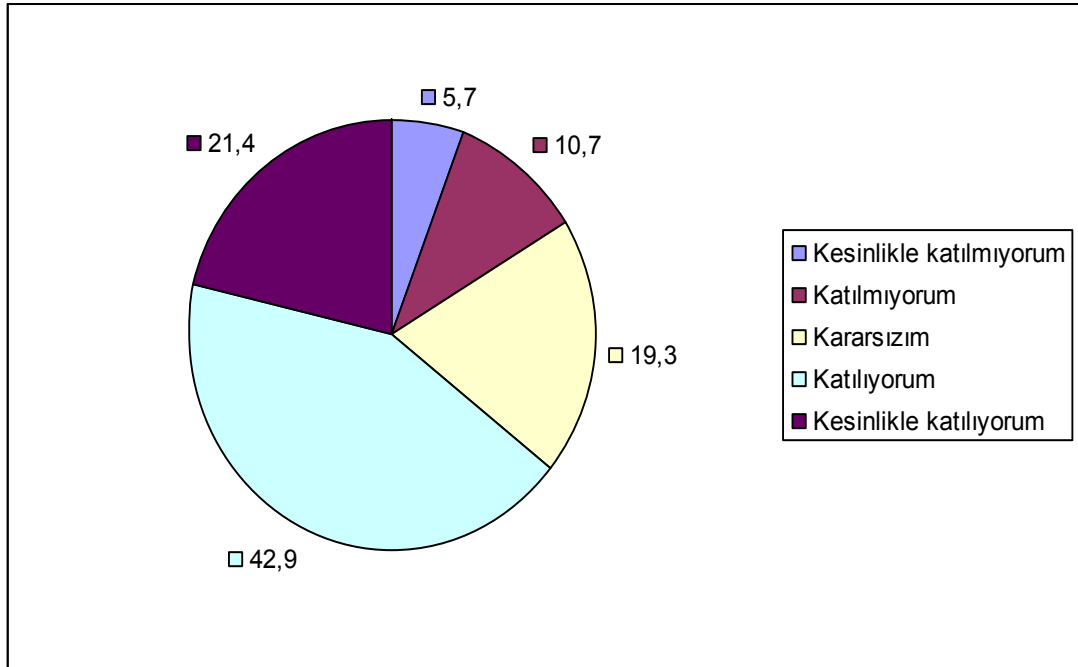
**Şekil 7.9.** Amirimın astlarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunun



**Çizelge 7.29.** Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	8	% 5,7
Katılmıyorum	15	% 10,7
Kararsızım	27	% 19,3
Katılıyorum	60	% 42,9
Kesinlikle katılıyorum	30	% 21,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 42,9'u başarılı bir iş yaptıklarında üstleri tarafından takdir edildiklerini ifade ederlerken, % 21,4'ü ise kesinlikle takdir edildiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; işgörenlerin yaklaşık % 65'i, üstleri tarafından takdir edildiklerini düşünmektedirler.

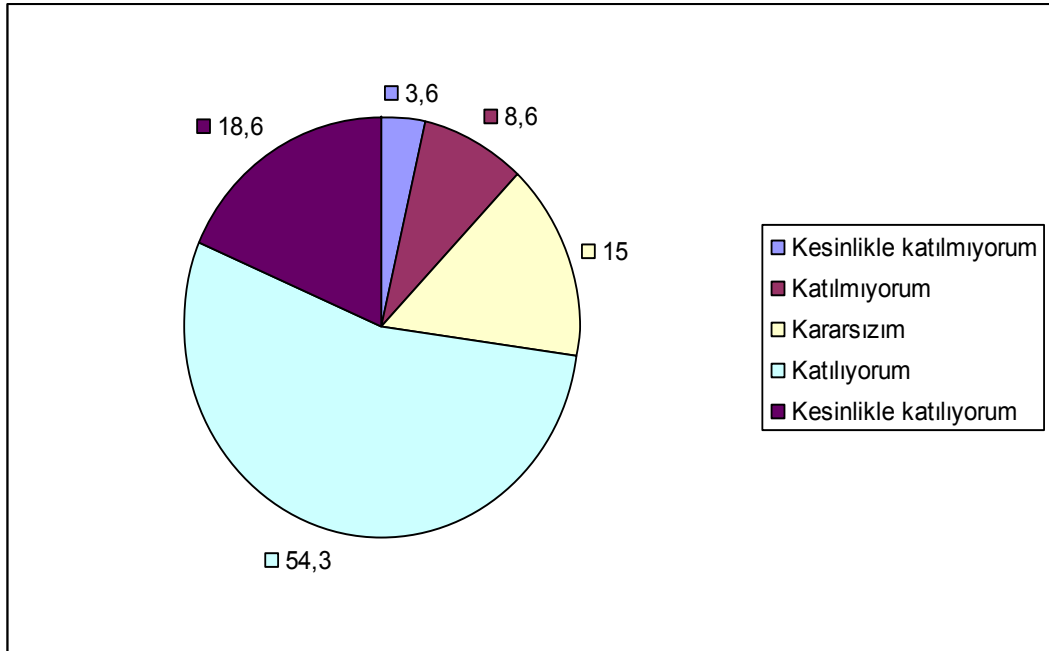


**Şekil 7.10.** Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim

**Çizelge 7.30.** Çalışma şartlarından memnunum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	5	% 3,6
Katılmıyorum	12	% 8,6
Kararsızım	21	% 15,0
Katılıyorum	76	% 54,3
Kesinlikle katılıyorum	26	% 18,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 54,3'ü çalışma şartlarından memnun olduklarını ifade ederlerken, % 18,6'lık kesimi ise kesinlikle memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu oranlar göz önüne alındığında, araştırmaya katılan işgörenlerin yaklaşık % 73'lük gibi bir kesiminin çalışma şartlarından memnun oldukları görülmektedir.

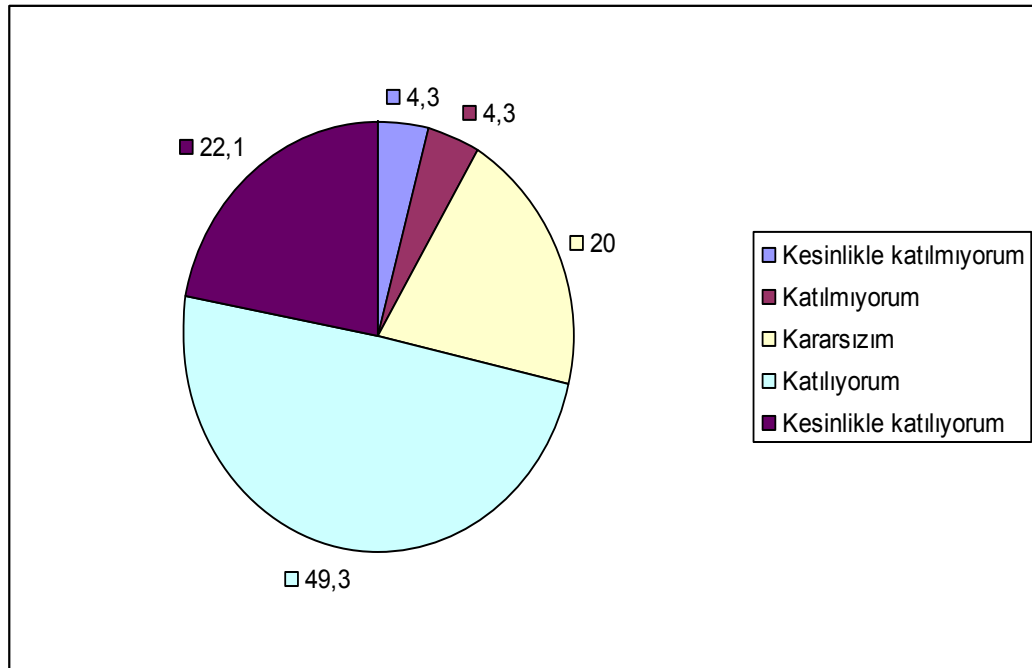


**Şekil 7.11.** Çalışma şartlarından memnunum

**Çizelge 7.31.** Amirimın karar vermedeki yeteneğine güvenirim

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	6	% 4,3
Katılmıyorum	6	% 4,3
Kararsızım	28	% 20,0
Katılıyorum	69	% 49,3
Kesinlikle katılıyorum	31	% 22,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 49,3'ü amirinin aldığı kararlara güvendiğini, % 22,1'i kesinlikle güvendiğini belirtmiştir. Buna karşılık, % 20'si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplar göz önüne alındığında, % 71,4'lük bir işgören kesiminin üstlerinin almış oldukları kararlara güvendikleri sonucuna ulaşılabilir.

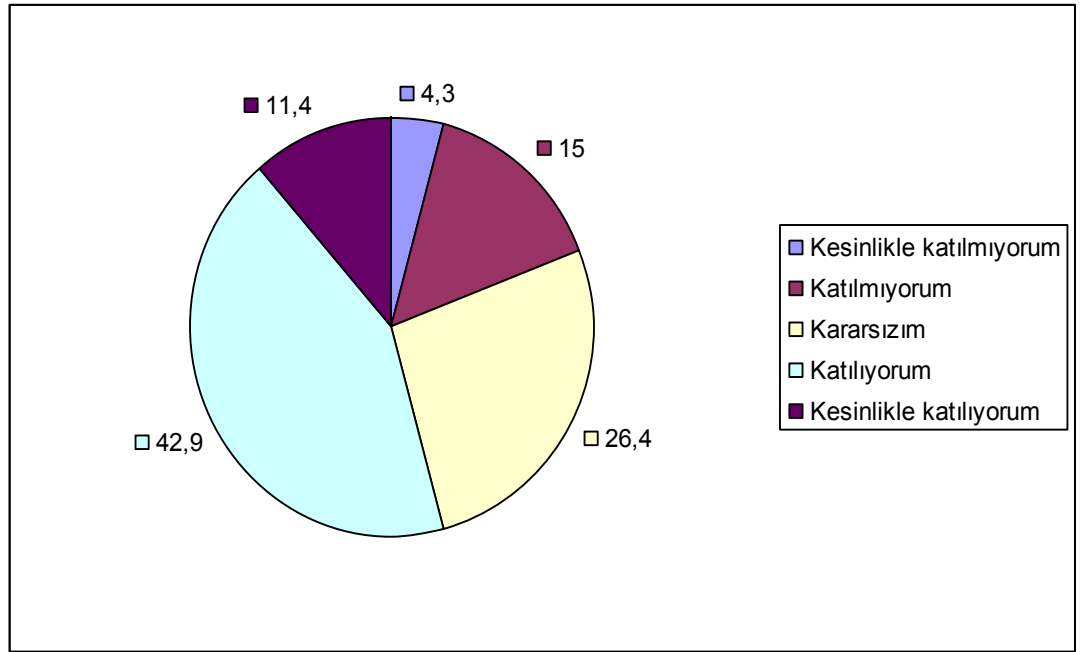


**Şekil 7.12.** Amirimın karar vermedeki yeteneğine güvenirim

**Çizelge 7.32.** Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum.

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	6	% 4,3
Katılmıyorum	21	% 15,0
Kararsızım	37	% 26,4
Katılıyorum	60	% 42,9
Kesinlikle katılıyorum	16	% 11,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında; araştırmaya katılan işgörenlerin % 42,9'u kurum politikalarının uygulanış şeklinden memnun olduklarını ifade ederlerken, % 11,4'ü ise bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaklaşık % 55'lik bir kesiminin memnun oldukları sonucuna varılabilir. Buna karşılık, % 26,4'lük gibi yüksek sayılabilecek bir kesim kararsız olduklarını ifade ederlerken, % 15'i bu ifadeye katılmadıklarını, % 4,3'ü ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

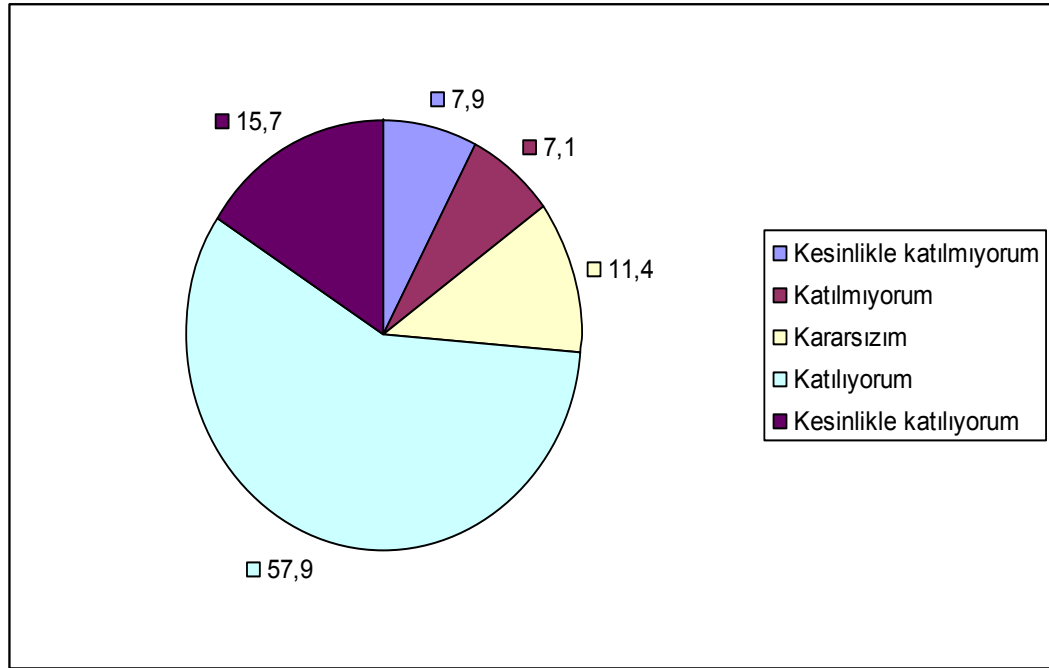


**Şekil 7.13.** Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum.

**Çizelge 7.33.** Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	11	% 7,9
Katılmıyorum	10	% 7,1
Kararsızım	16	% 11,4
Katılıyorum	81	% 57,9
Kesinlikle katılıyorum	22	% 15,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 57,9'u yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücretten memnuniyet duyduklarını ifade ederlerken, % 15,7'si ise ücretlerinden kesinlikle memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevapların oranlarına bakıldığında, işgörenlerin % 73,6'lık bir kısmının ücretinden memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir.



**Şekil 7.14.** Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum

Tüm bu yorumlardan anlaşıldığı üzere, genelde iş tatminine ilişkin bulgular oldukça yüksek oranda memnuniyet yönündedir.

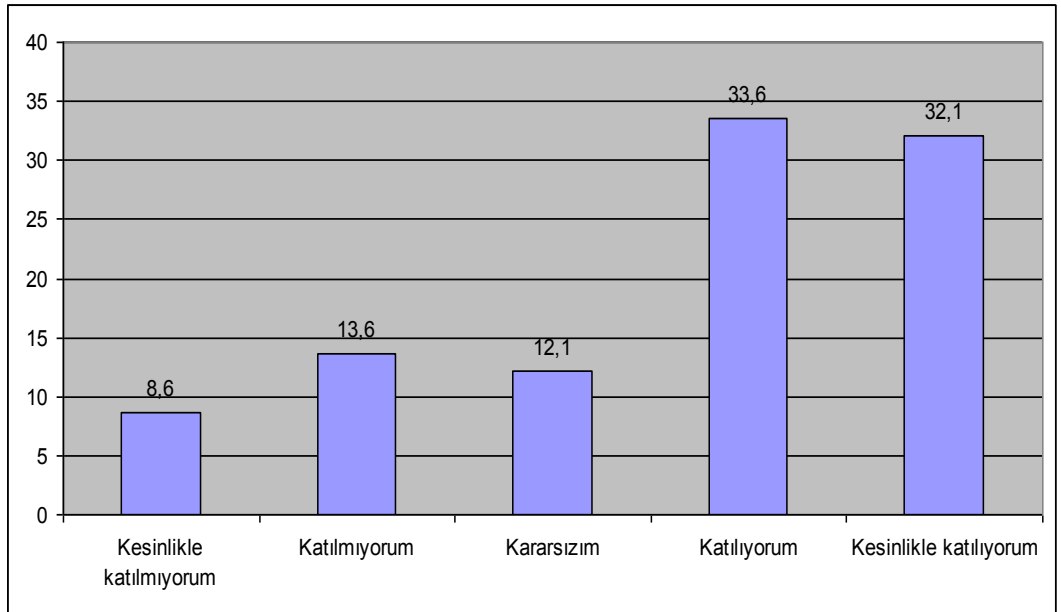
## 7.8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ankette yer alan ifadelere verilen cevaplara ilişkin bulgular aşağıda ele alınmaktadır.

**Çizelge 7.34.** Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	% 8,6
Katılmıyorum	19	% 13,6
Kararsızım	17	% 12,1
Katılıyorum	47	% 33,6
Kesinlikle katılıyorum	45	% 32,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında, araştırmaya katılan işgörenlerin % 33,6'sı çalıştıkları kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmediklerini ifade ederlerken, % 32,1'i kesinlikle hissetmediklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık işgörenlerin % 12,1'i bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda, araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaklaşık % 66'lık bir kısmının, kendilerini, çalıştıkları kurumun bir parçası gibi hissetmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

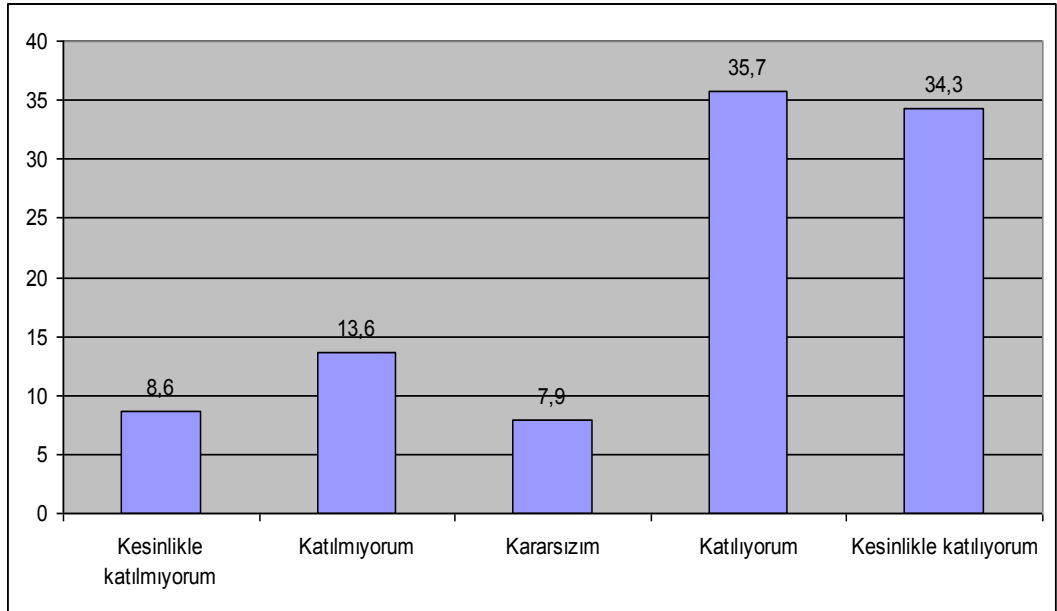


**Şekil 7.15.** Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum

**Çizelge 7.35.**Bu kuruluşa karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	12	% 8,6
Katılmıyorum	19	% 13,6
Kararsızım	11	% 7,9
Katılıyorum	50	% 35,7
Kesinlikle katılıyorum	48	% 34,3
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 35,7'si yukarıdaki ifadeye katılarak, kuruluşlarına karşı duygusal bir bağ hissetmediklerini belirtmişlerdir. İşgörenlerin % 34,3'ü ise, kesinlikle duygusal bir bağ hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Oranlar göz önüne alındığında, işgörenlerin % 70'inin çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

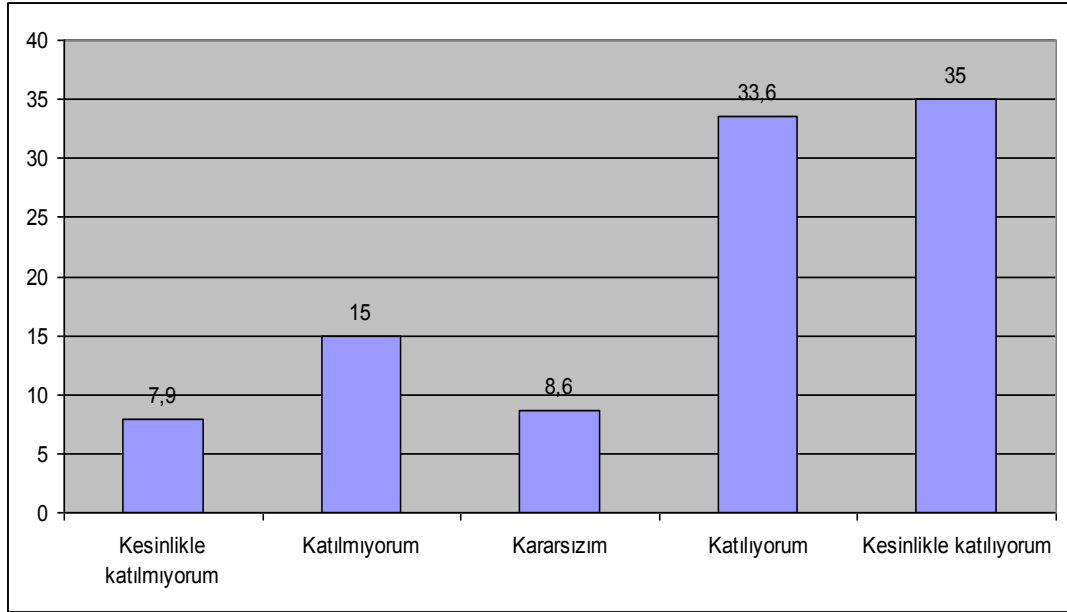


**Şekil 7.16.** Bu kuruluşa karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum

**Çizelge 7.36.** Bu kuruluşta kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	11	% 7,9
Katılmıyorum	21	% 15,0
Kararsızım	12	% 8,6
Katılıyorum	47	% 33,6
Kesinlikle katılıyorum	49	% 35,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %35,0'ı çalıştıkları kurumda kendilerini kesinlikle ailenin bir parçası gibi hissetmediklerini, % 33,6'sı ise bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Oranlar göz önüne alındığında, işgörenlerin % 70'ine yakın bir kısmı çalıştıkları kurumda kendilerini aileden biri gibi hissetmemektedirler.



**Şekil 7.17.** Bu kuruluşta kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum

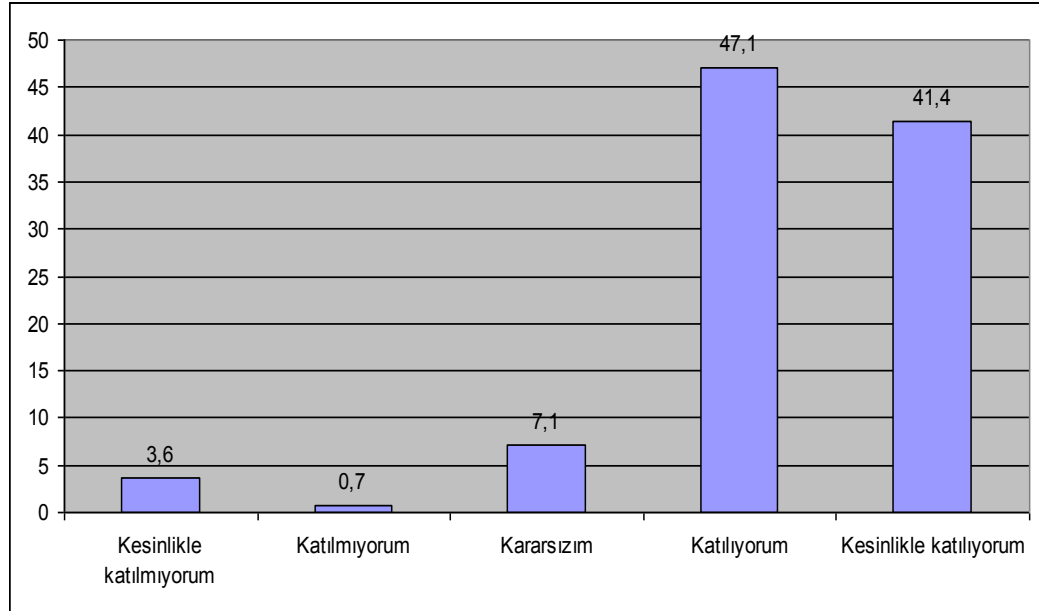
İlk üç soru göz önüne alındığında, araştırma kapsamındaki işgörenlerin, çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.



**Çizelge 7.37.** Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	5	% 3,6
Katılmıyorum	1	% ,7
Kararsızım	10	% 7,1
Katılıyorum	66	% 47,1
Kesinlikle katılıyorum	58	% 41,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin % 47,1'i çalıştıkları kuruma sadık kalmaları gerektiğine inandıklarını, % 41,4'ü ise kesinlikle sadık kalmaları gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında işgörenlerin, yaklaşık % 90'lık bir kısmı çalışılan kuruma sadık kalınması gerektiğini düşünmektedir.

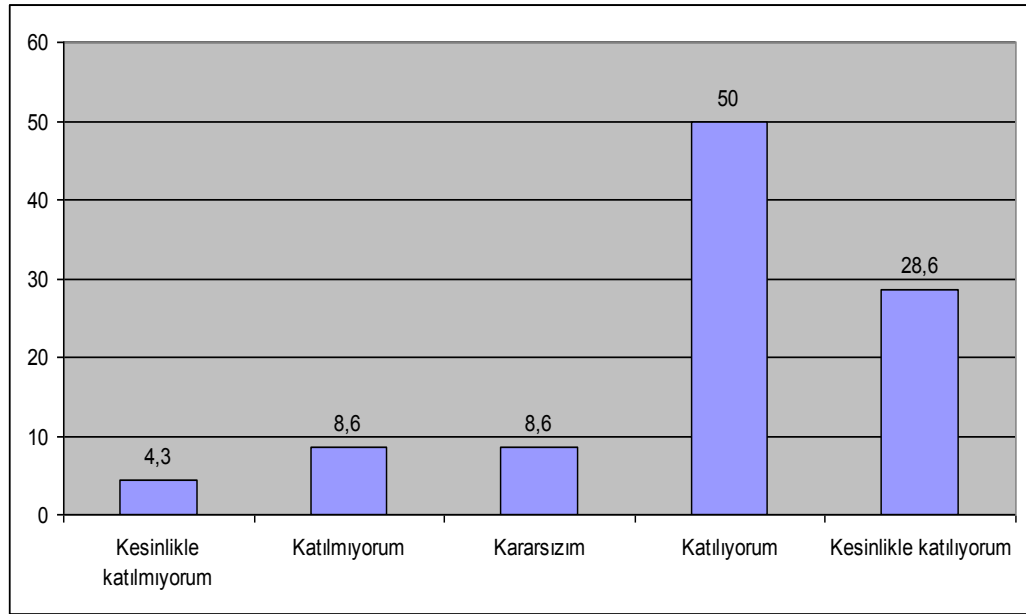


**Şekil 7.18.** Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum

**Çizelge 7.38.** Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	6	% 4,3
Katılmıyorum	12	% 8,6
Kararsızım	12	% 8,6
Katılıyorum	70	% 50,0
Kesinlikle katılıyorum	40	% 28,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %50'si kurumda çalışmaya devam etmelerinin temel sebebinin bağlılığın önemine inanmaları ve manevi yükümlülük bilinci olduğunu ifade ederlerken, %28,6'lık bir işgören kesimi ise yukarıdaki ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; işgörenlerin yaklaşık %80'i çalışılan örgüte bağlılığın önemine ve bu konuda manevi bir yükümlülük hissedilmesi gerektiğine inanmakta ancak, bağlılık hissetmemektedirler.

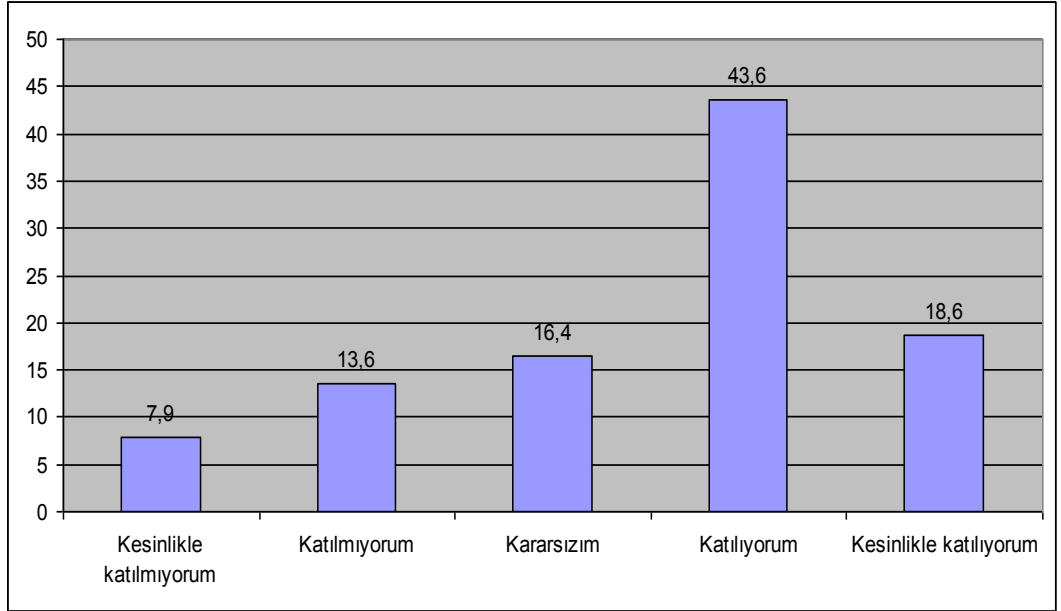


**Şekil 7.19.** Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır

**Çizelge 7.39.** İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluşta sürdürmeleri daha iyidir

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	11	% 7,9
Katılmıyorum	19	% 13,6
Kararsızım	23	% 16,4
Katılıyorum	61	% 43,6
Kesinlikle katılıyorum	26	% 18,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %43,6'sı insanların kariyerlerini mümkün olduğunca aynı kurumda sürdürmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. %18,6'lık bir işgören kesimi ise bu görüşe kesinlikle katılmaktadırlar. Buna karşılık işgörenlerin yaklaşık %22'si ise yukarıdaki ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki %62,2'lik bir kesim kariyerlerini aynı kuruluşta devam ettirmelerinin kendilerine daha yararlı olacağını düşünmektedirler.

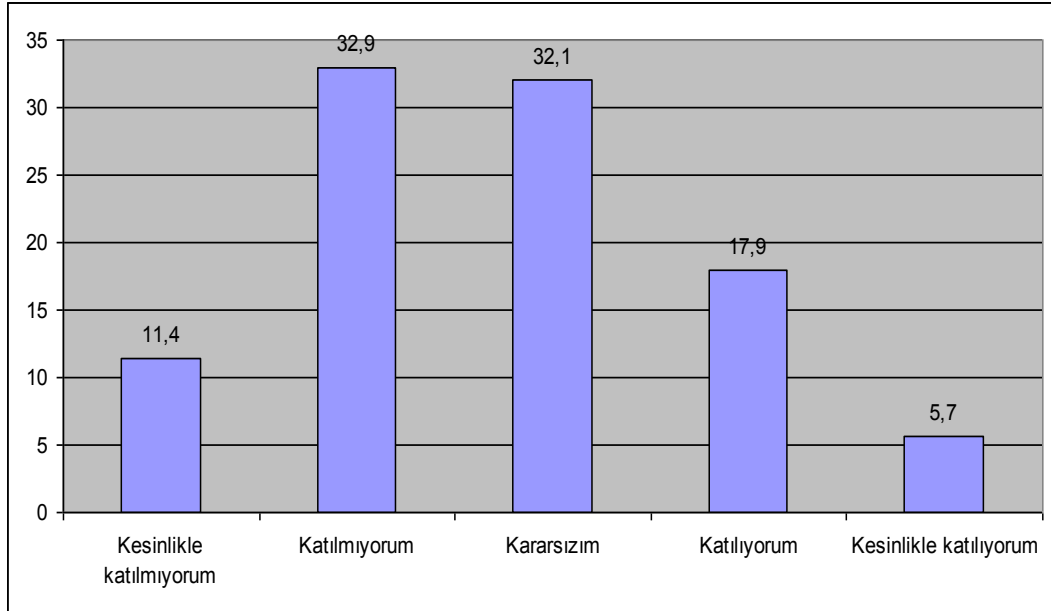


**Şekil 7.20.** İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluşta sürdürmeleri daha iyidir

**Çizelge 7.40.** Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	16	% 11,4
Katılmıyorum	46	% 32,9
Kararsızım	45	% 32,1
Katılıyorum	25	% 17,9
Kesinlikle katılıyorum	8	% 5,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaklaşık %24'ü çalışılan kurumu değiştirmenin ahlaki bir durum olmadığını düşünmektedirler. Buna karşılık %32,1'lik bir kesim konuyla ilgili kararsız kalırken, işgörenlerin %32,9'u yukarıdaki ifadeye katılmadıklarını, %11,4'ü ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

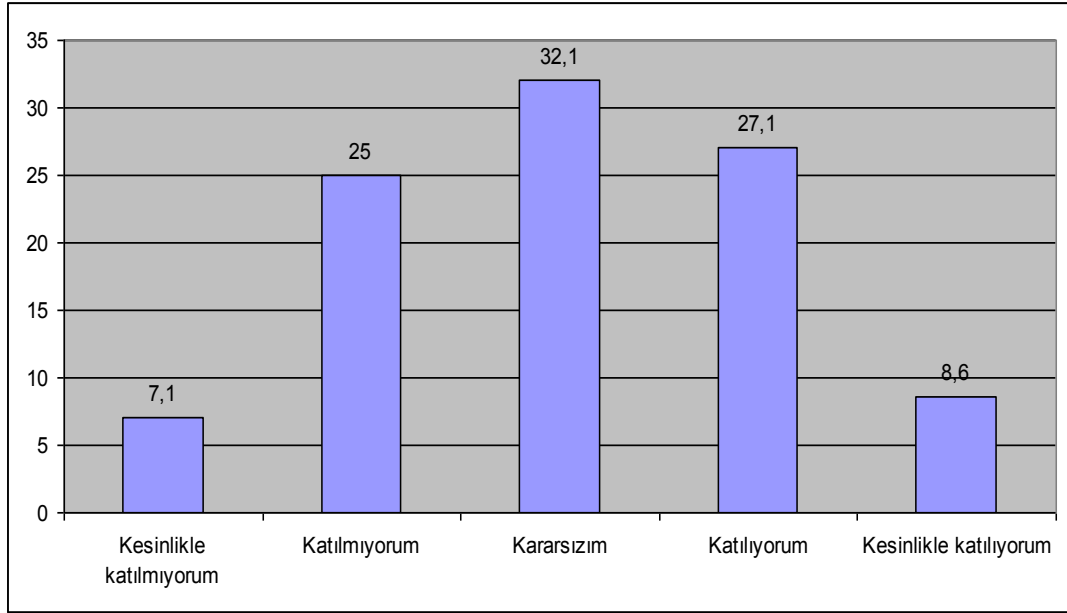


**Şekil 7.21.** Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil

**Çizelge 7.41.** Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	10	% 7,1
Katılmıyorum	35	% 25,0
Kararsızım	45	% 32,1
Katılıyorum	38	% 27,1
Kesinlikle katılıyorum	12	% 8,6
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %27,1'i kişilerin son günlerde çok sık işyeri değiştirdiklerini düşünürlerken, %8,6'sı bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %32,1'i ifadeyle ilgili kararsız kalırlarken, % 25'i katılmadıklarını, %7,1'i ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

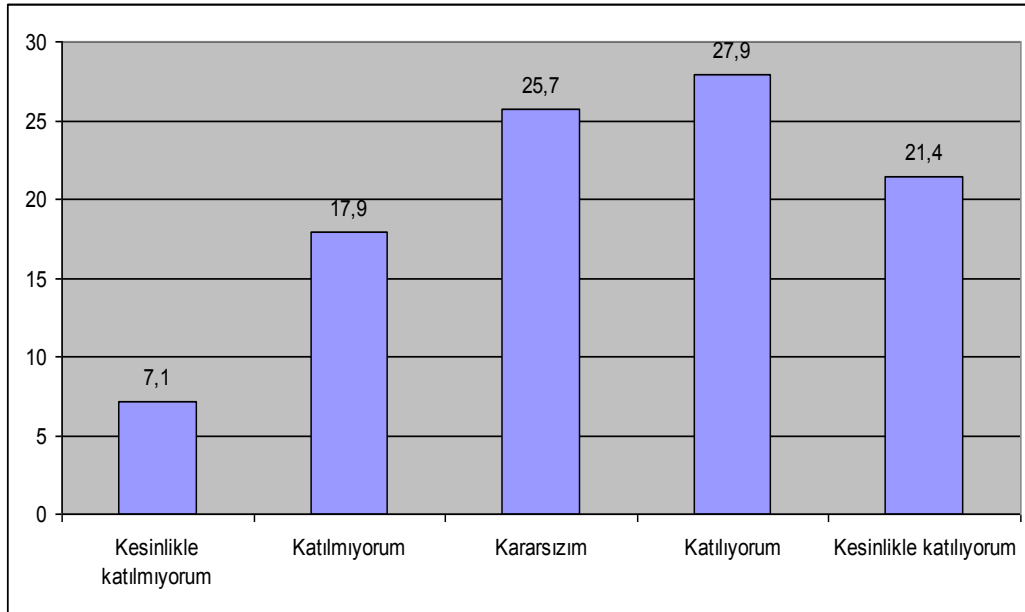


**Şekil 7.22.** Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum

**Çizelge 7.42.** Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmem

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	10	% 7,1
Katılmıyorum	25	% 17,9
Kararsızım	36	% 25,7
Katılıyorum	39	% 27,9
Kesinlikle katılıyorum	30	% 21,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %27,9'u daha iyi bir teklif dahi alsalar çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşünmediklerini ifade ederlerken, %21,4'lük bir işgören kesimi ise yukarıdaki ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin %25,7'si konuyla ilgili kararsız kalırlarken, %25'i ise ifadeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak işgörenlerin yaklaşık %50'si, daha iyi bir teklifle karşılaşırsalar bile çalıştıkları kurumu bırakmayı düşünmemektedirler.

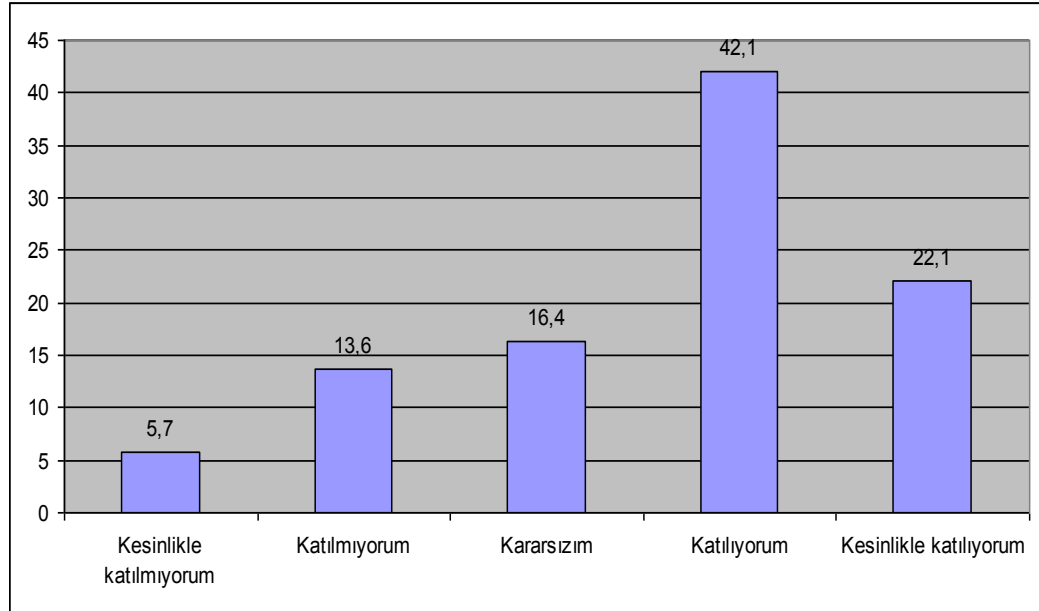


**Şekil 7.23.** Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmem

**Çizelge 7.43.** Şu an bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	8	% 5,7
Katılmıyorum	19	% 13,6
Kararsızım	23	% 16,4
Katılıyorum	59	% 42,1
Kesinlikle katılıyorum	31	% 22,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin %42,1'i çalıştıkları kurumdan ayrılmalarının maddi bir kayba yol açmayacağını belirtirlerken, %22,1'i ise kesinlikle bu ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık %16,4'lük bir işgören kesimi konuyla ilgili kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

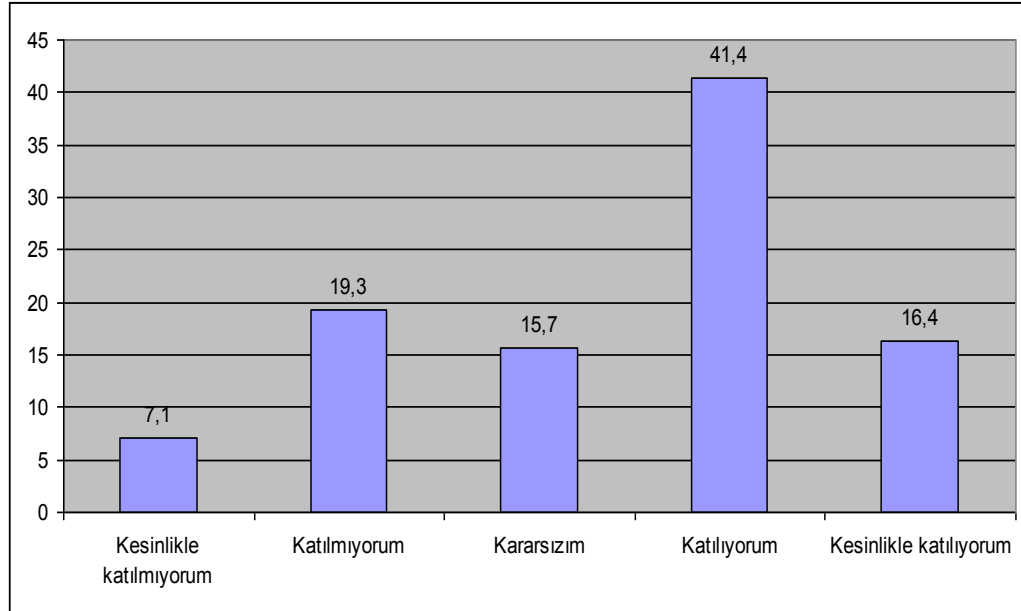


**Şekil 7.24.** Şu an bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz

**Çizelge 7.44.** Bu kuruluşta kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	10	% 7,1
Katılmıyorum	27	% 19,3
Kararsızım	22	% 15,7
Katılıyorum	58	% 41,4
Kesinlikle katılıyorum	23	% 16,4
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %41,4'ü çalıştıkları kurumda kalmaya devam etmelerinin kendi isteklerinin yanında bir zorunluluktan kaynaklandığını ifade ederlerken, %16,4'ü yukarıdaki ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda işgörenlerin yaklaşık % 60'lık bir kesimi kurumda sadece istedikleri için değil, zorunlu olduklarını düşündükleri için de çalışmaya devam etmektedirler.



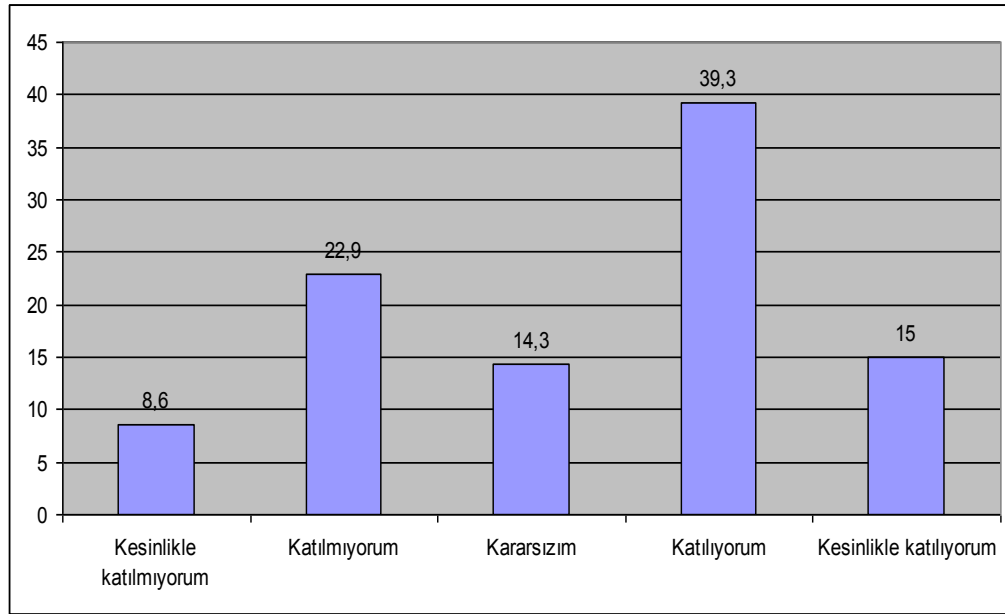
**Şekil 7.25.** Bu kuruluşta kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur



**Çizelge 7.45.** Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	12	% 8,6
Katılmıyorum	32	% 22,9
Kararsızım	20	% 14,3
Katılıyorum	55	% 39,3
Kesinlikle katılıyorum	21	% 15,0
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin %39,3'ü “şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur” ifadesine katıldıklarını belirtirlerken, %15'i ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık işgörenlerin %31,5'i ise ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yukarıdaki oranlar gözönüne alındığında işgörenlerin %55'ine yakın bir kesimi, şu anda işlerinden ayrılmaları halinde hayatlarının zora gireceğini düşünmektedir.

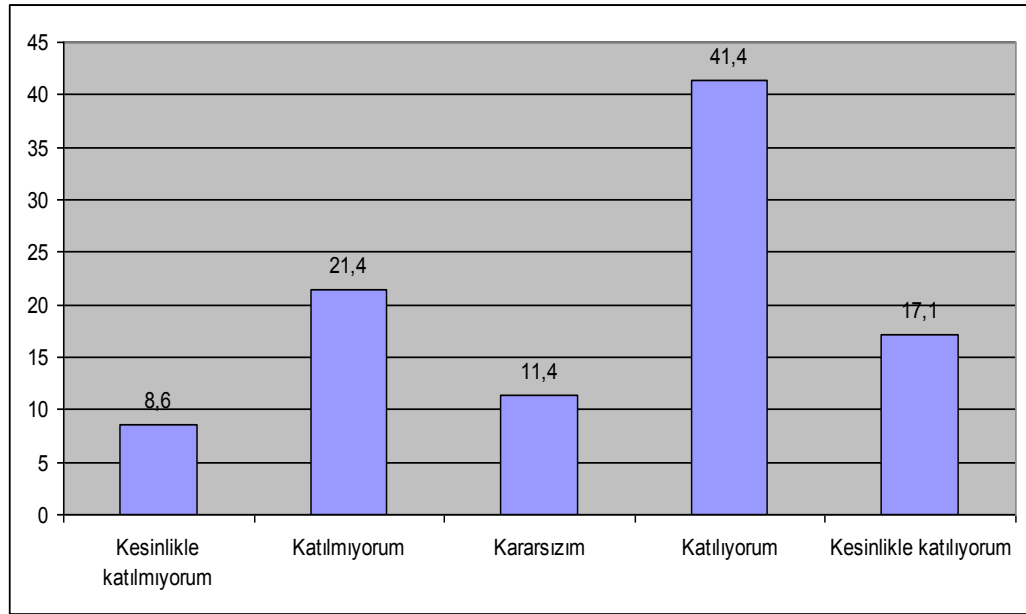


**Şekil 7.26.**Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur

**Çizelge 7.46.** İstesem bile şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	12	% 8,6
Katılmıyorum	30	% 21,4
Kararsızım	16	% 11,4
Katılıyorum	58	% 41,4
Kesinlikle katılıyorum	24	% 17,1
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>% 100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %41,4'ü isteselerde çalıştıkları kurumdan ayrılamayacaklarını düşündüklerini ifade ederlerken, %17,1'i ise bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. O halde işgörenlerin yaklaşık %60'ının -istemelerine karşın-yaşayacakları bir takım problemlerden dolayı kuruluştan ayrılmayı göze alamadıkları sonucuna varılabilir. Buna karşılık işgörenlerin %11,4'ü konuyla ilgili kararsızken, %30'u ise ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.



**Şekil 7.27.** İstesem bile şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu

## 7.9. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilip, daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur. Faktör analizi bu araştırmada, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik, ölçeğin özelliklere uygun teorik bir yapı gösterip göstermediği ile ilgilidir (Kanten ve Kanten 2009).

Bu doğrultuda iş tatmini değişkenlerine (maddelerine) ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,834) göstermiştir. İş tatmini değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (921,739;  $p < 0,01$ ). İş tatminine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük iki faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %53,655'ini açıklamaktadır. Çizelge 7.47. oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Çizelge 7.47.** İş tatmini verilerine ilişkin faktör ve güvenilirlik sonuçları

Ölçek maddeleri	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
Amirimin astlarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunum.	,858	
Çalışma şartlarından memnunum.	,806	
Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim.	,790	
Amirimin karar vermedeki yeteneğine güvenirim.	,789	
Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şekline memnunum.	,679	
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.	,624	
İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibim.		,846
İşimde başkaları için de bir şeyler yapabilme olanağına sahibim.		,766
Yaptığım işten başarı duygusu duymaktayım.		,701
İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağım var.		,699
İşim bana toplumda “saygın bir kişi” olma imkanını tanır.		,629
İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibim.		,535
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.		,471
Tek başıma çalışabilme olanağım vardır.		,463

**Çıkarım yöntemi:** Temel bileşenler analizi – **Döndürme yöntemi:** Varimaks döndürmesi

Birinci faktör altında toplanan maddelerin dışsal iş tatminine ilişkin olması sebebiyle birinci faktöre “dışsal tatmin” adı verilmiştir. Ancak faktör yükü düşük olan 1 madde ölçek kapsamından çıkarılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin içsel iş tatminine ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör de “içsel tatmin” olarak isimlendirilmiş olup, faktör yükü düşük olan 5 madde ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, 874 ve 822’dir. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeklerinin teoriye uygun tek bir özelliği ölçtükleri ve yapısal geçerliğe sahip oldukları söylenebilir.

Örgütsel bağlılık değişkenlerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri, 685) göstermiştir. Barlett testi sonucu anlamlıdır (522,309;  $p < 0,001$ ). Örgütsel bağlılık değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00’den büyük üç faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %54,480’ini açıklamaktadır.

Çizelge 7.48. oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir. Birinci faktör altında toplanan maddelerin normatif bağlılığa ilişkin olması sebebiyle birinci faktör “normatif bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri düşük olan bir madde ölçek kapsamından çıkarılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin duygusal bağlılığa ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör “duygusal bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Dört madde ölçek dışında kalmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin devam bağlılığına ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktöre ise “devam bağlılığı” adı verilmiştir. Üç madde ölçek dışında kalmıştır. Oluşan üç ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin her biri için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, 745, 844 ve 614’tür. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir.

**Çizelge 7.48.** Örgütsel bağlılık verilerine ilişkin faktör ve güvenilirlik sonuçları

	<b>Normatif bağlılık</b>	<b>Duygusal bağlılık</b>	<b>Devam bağlılığı</b>
<b>Ölçek maddeleri</b>			
Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.	,769		
İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluştaki sürdürmeleri daha iyidir.	,721		
Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	,691		
Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.	,681		
Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil.	,570		
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum.	,500		
Bu kuruluşa karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.		,857	
Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.		,850	
Bu kuruluştaki kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.		,836	
Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur.			,765
İstesem bile, şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.			,763
Şu an bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz.			,693
Bu kuruluştaki kalmaya devam etmem kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.			,423

**Çıkarım yöntemi:** Temel bileşenler analizi – **Döndürme yöntemi:** Varimaks döndürmesi

### 7.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek amacıyla pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin içsel tatmin, dışsal tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerini gösteren ortalamalar çizelge 7.49.’da verilmektedir.

**Çizelge 7.49.** İçsel ve dışsal tatmin ve örgütsel bağlılık düzey ortalamaları

<b>Değişkenler</b>	<b>En düşük</b>	<b>En yüksek</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart sapma</b>
İçsel tatmin	1,25	5,00	<b>3,800</b>	,73819
Dışsal tatmin	1,00	5,00	<b>3,683</b>	,81461
Örgütsel bağlılık	2,33	4,75	<b>3,533</b>	,54044

İşgörenlerin içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, çizelge 7.50.'deki korelasyon matrisi özet tablosunda verilmiştir.

**Çizelge 7.50.** Korelasyon matrisi özet tablosu

		<b>İçsel tatmin</b>	<b>Dışsal tatmin</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson korelasyon katsayısı	,435(**)	,443(**)
	Anlamlılık	,000	,000
** 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki			

Korelasyon analizi bulgularında, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İşgörenlerin içsel tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir birliktelik söz konusudur. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bulguya göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile dışsal iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=0,443$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin dışsal tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da olumlu bir birliktelik bulunmaktadır. Buna göre H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. İçsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları çizelge 7.51.'de özet olarak verilmektedir.

**Çizelge 7.51.** Regresyon analizi özet tablosu

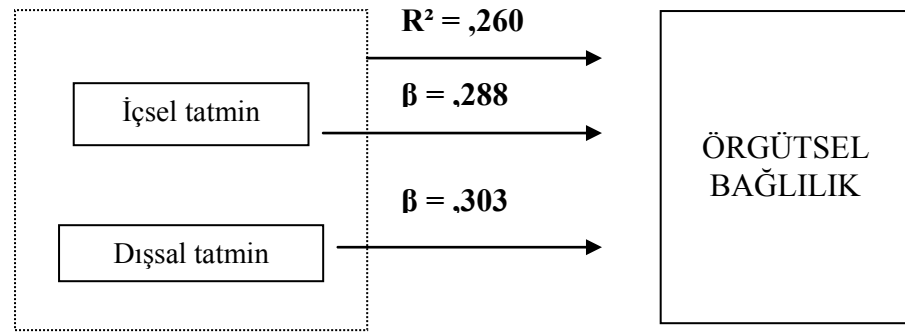
<b>Model</b>	<b>Bağımsız değişkenler</b>	<b>Bağımlı değişken</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Anlamlılık</b>
1	İçsel tatmin	Örgütsel bağlılık	,260	,288	,001
	Dışsal tatmin			,303	,000
ANOVA testi: $F = 24,008$ ; $p<0,01$					

Çizelge 7.51.'de görüldüğü üzere, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yaratılan değişkenliğin %26'sı, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri tarafından açıklanmaktadır. Buna göre,

işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinden olumlu olarak etkilenmektedir. İşgörenlerin içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla örgütsel bağlılık düzeylerinde ,288 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Benzer şekilde, işgörenlerin dışsal tatmin düzeylerindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık düzeylerinde ,303 birimlik bir artışa sebep olmaktadır.

### 7.11. Araştırmanın Sonucu

İşgörenin yapmakta olduğu işe yönelik sahip olduğu olumlu tutum olarak tanımlanan iş tatmininin, işgörenlerin davranışsal çıktıları üzerinde belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları kurumun üyesi olarak kalma ve örgütsel amaçlara katkı sağlama yönünde fazladan çaba gösterme davranışlarının ifadesi olarak nitelendirilen örgütsel bağlılığın iş tatmininden etkilendiği literatür tarafından desteklenmektedir. Bu doğrultuda, kooperatif işletmelerde çalışan işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda, araştırmanın hipotezlerini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma hipotezlerine yönelik ulaşılan bulgular, aşağıdaki sonuç modelinde özetlenmektedir.



Şekil 7.28. Araştırmanın sonuç modeli

Sonuç modelinde görüleceği üzere, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, sahip oldukları iş tatmini düzeylerinden olumlu olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişkenliğin %26'sı içsel ve dışsal iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerdeki işgörenlerin içsel ve dışsal

tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir. İşgörenlerin, olumlu olarak nitelendirilebilecek içsel ve dışsal iş tatmini tutumlarına sahip oldukları görülmektedir. İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri örgütsel bağlılıklarını artırıcı bir özellik taşımaktadır. Bu sonuç, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmeler için geçerlidir. Farklı örneklerde farklı sonuçlara ulaşılabilir.



## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

En kısa tanımıyla, “birlikte iş görmek” demek olan kooperatifçilik, dünya genelinde milyonları geçen ortak sayısı ile, en büyük toplumsal örgütlerden birisidir. Kooperatifler, gelişmiş ve özellikle de gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın en önemli araçlarından olup, ortaklarının ekonomik çıkarlarını ön planda tutarken, onların ve ailelerinin gelir düzeylerinin yükselmesi ve harcama güçlerinin artmasına çalışırlar. İşletmeleri aracılığıyla yeni yatırımlara girilerek, istihdamın artmasına, bölgesel kalkınmanın gerçekleşmesine, yoksulluğun azaltılmasına ve ülkelerin sermaye birikimlerinin oluşumuna katkı sağlarlar. Böylelikle, kırsal bölgelerden kentlere göçü de önlemiş olurlar. Üretim için gerekli olan girdilerin ucuza sağlanması, yerel düzeyde girişimciliğin desteklenmesi, ekonomik ve toplumsal demokrasinin sağlanması, toplumsal işbirliği ve dayanışma ruhunun geliştirilmesi ise, kooperatiflerin ülkelere yaptıkları diğer katkılardır.

Kooperatiflerin öncelikli kuruluş amacı kar sağlamak olmasa da, hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dinamik pazar ortamı, kooperatif işletmeleri diğer özel sektör işletmeleri gibi düşünmeye zorlamaktadır. Kooperatif işletmelerin de diğer işletmeler gibi, örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için kullanmak zorunda oldukları farklı üretim faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde insan yani işgücü, örgütsel faaliyetlerin başarısı üzerinde oynadığı belirleyici rol sebebiyle ön plana çıkmaktadır. İşgücü -beşeri bir unsur olması nedeniyle- iş süreçlerinde etkili bir biçimde yönlendirilmesi ve kontrol altına alınması en zor olanıdır. Diğer bir ifade ile işgücünün verimli ve stratejik bir rekabet aracı olarak kullanılması isteniyorsa, işgörenlerin işlerinden memnun olmaları (iş tatmini) dolayısıyla da örgüte olan bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. İş tatmini, literatürde işgörenlerin işlerine karşı olan olumlu tutumları şeklinde tanımlanmaktadır. İşlerinden ve çalıştıkları ortamdaki mutlu olan işgörenler, üyesi oldukları örgüt için de fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olacaklardır.

Yukarıda bahsedilenlerin ışığında, kooperatif işletmelerde de, en önemli gelişim ve rekabet unsurunun insan emeği olacağı açıktır. Bu noktada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı düşük bir kooperatif çalışanının, kooperatif ortaklarına tatmin edici düzeyde hizmet sunması, ortaklarını tatmin etmesi ve dolayısıyla da kooperatif işletmenin başarısını arttırması çok da mümkün gözükmemektedir.

Ülkemizde Tarım Kredi Kooperatifleri, 2010 yılı itibariyle, 16 bölge birliği, 1791 birim kooperatifi ve toplamda 5963 çalışanıyla, 81 ilde 1.083.041 adet ortağına hizmet götürmektedir. Ortak çiftçilerinin kredi, gübre, zirai ilaç ve alet-makine, yem, tohumluk,

akaryakıt, damızlık hayvan, zorunlu ihtiyaç maddeleri vb. ihtiyaçlarını temin eden kuruluş, bu alanlarda da piyasanın oluşmasında ve fiyat istikrarında önemli bir yere sahiptir.

Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği 22.08.1975 tarihinde kurulmuş ve 101 birim kooperatif ve 432 çalışanıyla 62.117 ortağına hizmet vermektedir. Bu çalışmada, Tekirdağ Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliğine bağlı, Tekirdağ ili içerisindeki birim kooperatif çalışanları ve bölge birliği çalışanları ele alınarak, iş tatmini boyutları (içsel tatmin ve dışsal tatmin) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına çalışılmıştır. Araştırmanın kapsamında 40 kooperatif işletmesi ele alınırken, araştırmanın başlangıcında, 200 kişi olarak tespit edilen işgörenlerden geriye dönen ve geçerli kabul edilen 140 (%70) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yapılan anket sonucunda elde edilen sonuçlar faktör analizi ve pearson korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen demografik bulgular şu şekilde özetlenebilir:

1. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin %20'si kadın, %80'i erkektir. Kadın ve erkek çalışanlara ilişkin bu sonuçlar, araştırmanın yapıldığı kooperatif işletmelerdeki işgören sayısı ile doğru orantılıdır. Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin, %80'i evli, %20'si bekaardır.
2. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş dağılımı; %36,4'ü 26-35 arası yaş grubu, %42,9'u ise 36-45 arası yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Bu durumda araştırma kapsamındaki çalışanlar genelde gençtir. Bunun nedeni, araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin çoğunlukla Tekirdağ iline bağlı ilçe ve köylerdeki birim kooperatifleri içermesi ve işe yeni alınan personelin öncelikle ilçe ve özellikle köylerdeki birim kooperatiflerde görevlendirilmeleri olduğu anlaşılabilir.
3. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde; işgörenlerin %39,3'ü ortaöğretim/lise mezunu, % 31,4'ünün ise lisans düzeyi mezuniyet derecesine sahip oldukları görülmektedir. Önlisans derecesine sahip olanların oranı ise %19,3'tür.
4. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma sürelerine bakıldığında; %27,1'i araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda, 11-15 yıl arası bir zamandır çalışmaktadır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip işgörenlerin oranı %24,3 ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip işgörenlerin

oranı da %24,3 olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık kurumda 20 yıldan daha fazla bir süredir çalışanların oranı %14,3'ken, 1 yıldan daha az bir süredir çalışanların oranı ise %6,4'tür.

5. İşgörenlerin kurumdaki görevlerine baktığımızda; %31,4'ünün orta kademe, %25,0'ının ise memur sıfatıyla görev aldıkları görülmektedir.
6. “Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacı nedir?” sorusuna işgörenlerin, %68'6'sı kredi sağlamak cevabını 1. önem derecesiyle belirtmişlerdir. Oldukça yüksek olan bu oran, Tarım Kredi Kooperatifleri'nde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları kurumun kuruluş amacının ne olduğu konusunda bilinçli olduklarını göstermektedir.
7. “Kooperatifleri diğer kuruluşlardan ayıran en belirgin özellik nedir?” sorusuna işgörenlerin, % 47,1'i “ortakları bir araya getirerek, onların ekonomik güçlerini artırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmak” derken, %42,9'u ise aynı soruya “ortaklarına üretim aşamasında desteklerde bulunmak” cevabını vermişlerdir. “Elde edilen karı ortakların sermaye paylarına göre dağıtmak” diyenlerin oranı ise %2,1'dir.

Ayrıca “Sizce kooperatiflerin asıl sahipleri kimdir?” sorusuna işgörenler, % 91'lik gibi yüksek bir oranla ortaklar cevabını vermişlerdir. Ancak anketlerin uygulanması esnasında işgörenler, verilmesi gereken cevabın “ortaklar” olması nedeniyle bu şıkkı işaretlediklerini, uygulamada ise genellikle bu durumun göz önüne alınmadığını ifade etmişlerdir. Yine de yukarıdaki oranlar kooperatif çalışanlarının, kooperatif işletmeleri diğer işletmelerden ayıran özelliklerin ne olduğu konusunda bilgili olduklarını ortaya koymaktadır.

“Tarımsal üretici örgütleri denince ne anlıyorsunuz?” sorusuna ise, işgörenlerin, % 4,3'ü tarımla ilgili dernek ve vakıflar, %23,6'sı tarımsal kooperatifler, %9,3'ü tarımsal birlikler, %3,6'sı ziraat odaları ve %57,9'u ise hepsi cevabını vermişlerdir. Hepsi cevabı oranının oldukça yüksek olması, kooperatif çalışanlarının, tarımda üretici örgütlenmelerinin ne olduğu konusunda bilgili olduklarının göstergesi olarak ifade edilebilir.

Yukarıdaki sorulara verilen cevapların oranları göz önüne alındığında, araştırma kapsamındaki işgörenlerin yüksek bir kesiminin, kooperatifçiliğin ne olduğu konusunda bilgili oldukları sonucuna varılabilir. Özdemir (1996)'de yapmış olduğu bir

araştırmada Tarım Kredi Kooperatifi yöneticilerinin diğer kooperatif yöneticilerine göre (Tarım Satış Kooperatifleri ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi) kooperatif bilinci açısından daha bilgili olduklarını ortaya koymuştur.

8. “ Sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir?” sorusuna işgörenlerin, %40,7’si genel müdür, % 22,9’u devlet ve % 16,4’ü ortaklar, %7,9’u ise yönetim kurulu cevabını 1. önem derecesiyle belirtmişlerdir. Genel müdür ve devlet cevaplarının oranlarının ortaklar cevabına göre yüksek olması, Tarım Kredi Kooperatiflerinde olması gereken demokratik yapının iyi işlemediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. İnan ve ark.(1999)’nın yapmış olduğu bir çalışmada da Tarım Kredi Kooperatifleri ortakları %53,6’lık gibi oldukça yüksek bir oranla yönetimde en çok sözü geçen kişinin “müdür” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç Tarım Kredi Kooperatiflerinde devletin yönetime olan müdahalesinin ortaklarca da doğrulanması şeklinde yorumlanabilir.
9. “İşgörenlerin % 45,7’si “Ailenizde kooperatif ortağı var mı?” sorusuna evet cevabını verirken, % 54,3’ü ise hayır cevabını vermişlerdir. “Ailenizde sizden başka kooperatif çalışanı var mı?” sorusunu ise, işgörenlerin % 12,1’i evet, % 87,9’u ise hayır şeklinde cevaplamışlardır.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular ise şu şekildedir:

**H1: İşgörenlerin içsel tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin içsel tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır ( H1 hipotezi kabul edilmiştir.).İşgörenlerin içsel tatmin düzeyleri, yapmış oldukları işten sağlamış oldukları manevi doyum ile ilişkilidir ve somut bir nitelik taşımamaktadır. Takdir edilme, kişisel gelişim, başarı duygusu, faydalı olduğunu ve değer verildiğini hissetme gibi faktörler, işgörenlerin içsel tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşgörenlerin içsel tatmin düzeylerini ölçmeye yarayan sorulara verdikleri cevapların yüzdeler dağılımlarına baktığımızda;

“İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibimdir” ifadesine işgörenlerin %65,7’si katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oran göz önüne alındığında; işgörenlerin yarından

fazlasının, gerektiğinde işle ilgili konularda karar alma özgürlüklerini kullanabildiklerini görülmektedir.

“İşim bana toplumda saygın bir kişi olma imkanını tanır” ifadesine işgörenlerin %77,8’i katıldıklarını ifade etmişlerdir.

“İşimde başkaları içinde birşeyler yapabilme olanağına sahibim” ifadesine işgörenlerin %77,9’u katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibimdir” ifadesine işgörenlerin %74,3’ü katıldıklarını söylemişlerdir. Bu durumda işgörenlerin yaklaşık %75’inin çalıştıkları kurumda kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri sonucuna varılabilir.

“Yaptığım işten başarı duymaktayım” ifadesine işgörenlerin %86,5’inin katıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki yüksek bir işgören kesimi yaptıkları işte kendilerini başarılı hissetmektedirler.

“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim” ifadesine işgörenlerin %70’i katıldıklarını ifade ederek, kurumda kendi yöntemlerini kullanma konusunda esnek olduklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında işgörenlerin büyük bir kesiminin işlerine karşı içsel tatmin duydukları sonucuna varılabilir.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin, içsel iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bu olumlu ilişkinin, birer kooperatif çalışanı olmalarından kaynaklandığı söylenilebilir. Çünkü kooperatif işletmeler, daha hümanist duygularla kurulan, karşılıklı yardım ilkesiyle çalışan örgütlerdir ve bu örgüt kültürünün işgörenlere olumlu yönde yansıdığı söylenebilir. Anketlerin uygulanma aşamasında, işgörenlerle yapılan birebir görüşmeler esnasında da, çalışanlar, üreticilere birçok konuda yardım ettiklerini ve bu durumun kendilerini mutlu ettiğini ve buldukları kurumda çalışmanın kendilerine, başkalarına faydalı oldukları duygusunu yaşattığını ifade etmişlerdir. O nedenle, yaptıkları işten başarı duyduklarını ve saygın bir iş yaptıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

## **H2: İşgörenlerin dışsal tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile dışsal iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=0,443$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır (H2 hipotezi kabul edilmiştir). İşgörenlerin dışsal iş tatmin düzeyleri, aldıkları ücret, terfi olanakları, iş güvencesi ve diğer maddi olanaklar gibi faktörlerle ilişkilidir. İşgörenlerin dışsal

tatmin düzeylerini ölçmeye yarayan sorulara verdikleri cevapların yüzdelik dağılımlarına baktığımızda;

“Amirimin astlarını idare ediş tarzından memnunum” ifadesine işgörenlerin %77,2’si katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Başarılı bir iş yaptığım da üstlerim tarafından takdir edilirim” ifadesine işgörenlerin %64,3’ü katıldıklarını söylemişlerdir.

“Çalışma şartlarından memnunum” ifadesine katılanların oranı % 72,9’dur.

“Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum” ifadesine işgörenlerin %73,6’sı katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Amirimin karar vermedeki yeteneğine güvenirim” ifadesine katılanların oranı %71,4’tür.

“Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum” ifadesine katılanların oranı ise %54,3’tür.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin, dışsal iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bu olumlu ilişkinin, Tarım Kredi Kooperatifleri’ndeki ücret politikası ve diğer maddi olanakları (satış primi, ikramiye) ile işgörenlerin yüksek sendikalaşma düzeylerinin olumlu bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Anketlerin uygulanma aşamasında, işgörenlerle yapılan birebir görüşmeler esnasında da, çalışanların büyük bir çoğunluğu, aldıkları ücretten ve çalışma şartlarından memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak işgörenlerin iş tatmin düzeylerine bakıldığında çalışanların, özellikle başkaları için de bir şeyler yapabilme olanakları sunması bakımından işlerinden memnuniyet duydukları, kendilerini başarılı hissettikleri ve saygın bir iş yaptıklarını düşündükleri ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin % 70’lik gibi bir genelinin çalışma şartlarından, aldıkları ücretten ve üstlerinin kendilerini idare ediş tarzlarından memnun oldukları sonucuna ulaşılma ile birlikte, **“Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum.”** ifadesine verilen cevaplar da, işgörenlerin sadece % 54’3’lük bir kesiminin bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Bu durumda, kurum politikalarının hayata geçirilişindeki uygulamaların gözden geçirilmesi, bu konu hakkında çalışanların fikirlerine başvurulması ve ortaya konulacak aksaklıkların bir an önce giderilmesi önerilebilir. Diğer taraftan **“Başarılı bir iş yaptığım da üstlerim tarafından takdir edilirim.”** ifadesine verilen cevapları göz önüne aldığımızda %40’a yakın bir işgören kesiminin takdir edilme konusuna katılmadığını (%16,4) ya da kararsız (%19,3) kaldığını görmekteyiz. Kurum içinde dikkat edilmesi gereken bir konu olarak, çalışanların üstleri tarafından takdir edilme aşamasında oranın diğer verilere göre düşük olduğu görülmüştür. Bu yüzdedeki düşüşler iş tatminini

azaltabilecek, artması ise iş tatminini dolayısıyla iş verimliliğini daha da yükselterek, örgütsel bağlılığa olumlu etki yapabilecektir. O nedenle kurum yöneticilerinin bu noktayı göz önüne alarak, kurum içinde ödül sisteminin adil ve güvenilir işlemesine özen göstermeleri önerilebilir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin sorulara verdikleri cevaplar göz önüne alındığında ise şu sonuçlara ulaşılabilir:

İşgörenler % 65'lik bir oranla çalıştıkları kuruma karşı aidiyet duygusu hissetmediklerini, % 70'lik bir oranla duygusal bir bağ hissetmediklerini ve % 68,6'lık bir oranla ise kendilerini ailenin bir parçası olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Bu ifadeler işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını ortaya koymaktadır ve yaklaşık % 70'lik gibi oldukça yüksek bir işgören kesiminin örgütlerine karşı duygusal bir bağ hissetmedikleri sonucuna ulaşılabilir. Oysa duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, her yöneticinin hayal ettiği, çalıştırmayı arzuladığı, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlar olmaktadır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum ve davranış sergilemektedirler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazır olmaktadır (Güner 2007). İşgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bir bağ oluşturabilmelerinin temelinde kişilik özellikleri gibi subjektif faktörlerin etkisi olduğu kadar, deneyim süreleri ve örgüt içerisinde işgörelere sağlanacak olan ilerleme olanakları da etkili olabilir. Çünkü işgörenlerin örgütleri için -kendi istekleri ile- fazladan çaba gösterebilmeleri ve örgütleriyle özdeşleşebilmeleri, yıllar itibariyle kazandıkları deneyimleri doğrultusunda bir üst kademeye geçebilme olanaklarının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu doğrultuda işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artırılması yönünde, işgörelere sağlanan ilerleme olanaklarının gözden geçirilerek, yeniden yapılandırılması önerilebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin normatif bağlılığa ilişkin sorulara verdikleri cevapların yüzdelerik dağılımları şu şekildedir:

“Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum” ifadesine katılanların oranı %88,5'tir.

“Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır” ifadesine katılanların oranı %78,6'dır.

“İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluştaki sürdürmeleri daha iyidir” ifadesine işgörenlerin %62,2'si katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki değil” diyenlerin oranı %23,6, “Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum” diyenlerin oranı

%35,7, “Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem” ifadesine katılanların oranı ise %59,3’tür.

Normatif bağlılığa ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; yaklaşık %60’lık bir işgören kesiminin örgütlerine karşı normatif bağlılık hissettikleri sonucuna ulaşılabılır.

Normatif bağlılık, çalışanın kendisini dahil olduğu organizasyona karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde yapması gereken görevleri olduğunu kabul etmesi, dolayısıyla da çalışanın organizasyona karşı üyeliği devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir bağlılık türüdür (Kaya ve Selçuk 2007). O halde araştırma kapsamındaki işgörenlerin büyük bir kesimi, örgüt üyeliklerinin devam etmesi gerektiğine inanmaktadırlar ve bu davranış şeklinin de doğru olduğunu düşünmektedirler.

İşgörenlerin devam bağlılığına ilişkin sorulara verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

İşgörenlerin %57,8’i “Bu kuruluştan kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla altüst olur” ifadesine katılanların oranı %54,3, “İstesem bile şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu” ifadesine katılanların oranı ise %58,5’tir.

Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında, işgörenlerin yaklaşık %60’ının örgütlerine karşı devam bağlılığı duyduğu söylenilebilir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları bir takım zorlukları (işsiz kalma, yeni bir iş bulma güçlüğü, ücret, prim, tazminat ödemesi vb. olanaklardan mahrum kalma gibi) farkında oldukları ve bu nedenle örgüt üyeliklerini devam ettirmek istedikleri düşünülebilir. Özellikle, ülkemizde işsizlik oranlarının yüksek olduğu ve birtakım ekonomik problemlerin yaşandığı düşünülürse, araştırma kapsamındaki işgörenlerin devam bağlılıklarının yüksek olması, beklenen bir davranış biçimi olarak görülebilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki işgörenlerin %80’nin evli ve evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha fazla ailevi sorumluluklar üstleniyor olması da devam bağlılığını etkileyen bir unsur olarak belirtilebilir.

Sonuç olarak; araştırma bulguları ele alındığında, genel olarak getirilebilecek öneriler şunlardır:

- Araştırma kapsamındaki işgörenler işe devamlılık göstermektedirler, ancak psikolojik olarak örgütleriyle bütünleşmemişlerdir. Başka bir ifadeyle işgörenler, çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmemektedirler. Oysa örgütlerin başarısındaki en önemli faktör insandır (işgücü) ve örgütlerine karşı duygusal bağ hisseden işgörenler, örgütlerinin başarısı ve verimliliği için kendi istekleriyle fazladan çaba göstermeye



razı olacaklardır. Bu nedenle, işgörenlerdeki örgütsel bağlılık düzeyini (özellikle de duygusal bağlılık) arttırmak amacıyla, çalışanların kendi yetenek ve deneyimlerini gösterebilecekleri ortamlar oluşturulmalı ve çalışmalarının karşılığında bir üst pozisyona geçebileceklerinin güvencesi onlarda yaratılmalıdır.

- İşgörenleri ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvurulması, örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda nedenlerinin işgörenlerle paylaşılması işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği gibi, işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerine ve kurum içindeki örgüt kültürünü benimsemelerine katkı sağlayabilir.
- Kurum yöneticilerinde, işgörenlerin iş tatmininin ve örgütlerine olan bağlılıklarının, kooperatiflerin başarısı üzerinde ne kadar önemli bir rol üstlendiği bilinci oluşturulmalıdır.
- 1581 sayılı TKK'leri ve birlikleri kanununun bazı maddelerinde değişiklik yapılması hakkındaki 1995 yılında yürürlüğe giren, 553 sayılı KHK ile TKK'leri daha demokratik bir yapıya kavuşmuştur. Ancak uygulamada hala istenilen demokratik seviyeye ulaşamadığı görülmektedir. Bu durum Özdemir (1996)'in araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Tarım Kredi Kooperatifleri'ndeki bu devlet egemenliğine son verilmesi ve kooperatifçilik ilkelerinin tam anlamıyla uygulanması ülkemiz demokrasisinin gelişimine yapacağı katkı açısından önemlidir.
- Araştırmanın kısıtı Tekirdağ iline bağlı Tarım Kredi Kooperatiflerini ele almasıdır. Genelleme yapılırken bu durum göz önüne alınmalıdır. Daha geniş sonuçlar için farklı bölgelerdeki, daha fazla işgören araştırma kapsamına dahil edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Ağca V, Ertan H (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22: 389-408.
- Akdemir A (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri. Yayıncı Yayınları, 307s, Kocaeli.
- Alkış H, Öztürk Y (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28): 212-236.
- Altaş S S, Çekmecelioğlu H G (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 7(28): 47-57.
- Ang J, Soh P H (1997). User Information Satisfaction, Job Satisfaction and Computer Background: An Exploratory Study. Information & Management, 32: 255-266.
- Anonim (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 512s, İstanbul.
- Anonim (2010). Tarım Kredi Kooperatifleri Tekirdağ Bölge Birliği Müdürlüğü X. Olağan Genel Kurulu, Tekirdağ.
- Anonim (2011). Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği IX. Olağan Genel Kurulu, Ankara.
- Anonim (2011). <http://www.turkiyemillikoop.org.tr/>
- Anonim (2011). <http://www.tarimkredi.org.tr/index.php>
- Arman Ş (2006). Tarımsal Kooperatifçilik Hareketinin Gelişmesinde Tamamlanmanın (Bütünleşme) Önemi. Karınca Dergisi, 832: 25-27.
- Aslan Ş (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2): 163-178.
- Atalay C G (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi. Detay Yayıncılık, 184s, Ankara.
- Balay R (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, 192s, Ankara.
- Barutçu E, Serinkan C (2010). Aile İşletmelerinde Aileden Olan Bireylerle Aile Dışındaki Bireylerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 441-446, Zonguldak.
- Bayraktar K, Altınöz M (2007). Kamu Özel Kesim Yapısı ve İlişkileri. Nobel Yayınları, 210s, Ankara.
- Bayram L (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453> (erişim tarihi 30.09.2010).
- Bogler R, Somech A (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. Teaching and Teacher Education, 20: 277-289.
- Bolat İ, Bolat T (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(9): 75-94.
- Boles J, Madupalli R, Rutherford B, Wood J A (2007). The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment. Journal of Business & Industrial Marketing, 22(5): 311-321.
- Boylu Y, Pelit E, Güçer E (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511): 55-74.

- Bozkurt Ö, Bozkurt İ (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1): 1-18.
- Çarıkçı İ H (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5(2): 155-168.
- Çıkmın A (2007). Değişen Dünya Koşulları ve Kooperatifçilik. <http://www.elelebize.com/t.ayhancikin/detay.php?id=115> (erişim tarihi 12.08.2009).
- Çıtak M A, Koldere Y, Ünsar S, Ergin G (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2): 173-189.
- Dereli T (1995). Örgütsel Davranış. Menteş Kitapevi, 296s İstanbul.
- Durna U, Eren V (2005). Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2): 210-219.
- Erdem R (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2:63-79.
- Eren E (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, 632s, İstanbul.
- Ersoy S, Bayraktaroğlu S (2010). Örgütsel Bağlılık. Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ed:D.E. Özler. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 1-19.
- Ertürk M (2009). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Basım Yayım Dağıtım, 494s, İstanbul.
- Gözen E D (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül H, Oktay E (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 223-238.
- Gülmez M, Dört Yol İ T (2009). Perakendecilik Sektöründe İşgören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 27-44).
- Gündoğan T (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner A R (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney S (2008). Davranış Bilimleri. Nobel Yayın Dağıtım, 457s, Ankara.
- Gürkan G Ç (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ho W, Chang C S, Shih Y, Liang R (2009). Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment. BMC Health Services Research, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/8> (erişim tarihi 22.02.2011).
- İşıkkhan V (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. Verimlilik Dergisi, 25(1): 117-130.

- İnan İ H, Kumkale İ, Gaytancıoğlu O (1999). Trakya'da Kırsal Kesimin Örgütlenmesinde Tarım Kooperatifleri, Üretici Birlikleri ve Köylere Hizmet Götürme Birliklerinin Rolü. Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları, No:91, 66s, Ankara.
- İnan İ H (2001). Tarım Ekonomisi ve İşletmeciliği. Avcı Ofset, 319s, İstanbul.
- İnan İ H (2004). Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli. İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-40, 244s, İstanbul.
- İnce M, Gül H (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi Yayınları, 122s, Konya.
- Kantar H (2010). İşletmelerde Motivasyon. Kum Saati Yayınları, 159s, İstanbul.
- Kanten S, Kanten P (2009). Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisi. 8. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Celal Bayar Üniversitesi, 112-119, Manisa.
- Karaca S B (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karahan A (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3): 231-246.
- Kaya N, Selçuk S (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2): 175-190.
- Keleş H N Ç (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser A (2009). Çalışma Psikolojisi. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 212s, Bursa.
- Kılıç G, Öztürk Y (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 10(3): 981-1011.
- Koç H (2006). 2005 Yılı Sonu İtibariyle Türkiye'de Kooperatifçilik ve Yaşanan Sorunlar. Karınca Dergisi, 832: 2-8.
- Koç H (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28): 200-211.
- Koçel T (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayın Dağıtım, 729s, İstanbul.
- Koçtürk O M (2006). Türkiye'de Kooperatiflerin Vergilendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2): 119-136.
- Kök S B (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1): 291-317.
- Koroğlu S (2003). Avrupa Birliğinde ve Türkiye'de Tarımsal Örgütlenme. AT Uzmanlık Tezi, T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Topluluğu Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Kurtuluş K (1996). Pazarlama Araştırmaları. Avcıol Basım, 852s, İstanbul.
- Lambert E G, Hogan N L, Griffin M L (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Journal of Criminal Justice, 35:644-656.
- Mahmutoğlu A (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Meyer J P, Allen N J (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.
- Mülayim Z G (2006). Kooperatifçilik. Yetkin Yayınları, 655s, Ankara.
- Ooi K B, Bakar N A, Arumugam V, Vellapan L, Yin Loke A K (2005). Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. International Journal Of Quality & Reliability Management, 24(1): 62-77.

- Örücü E, Esenkal F (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14): 141-166.
- Özdemir G (1996). Tekirdağ İlinde Tarımsal Kooperatiflerde Kooperatif Ortak İlişkileri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir G, İnan İ H (2003). Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Trakyabirlik Örneği. TÜBAP 413, 88s
- Özdemir F (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu M (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2): 113-130.
- Özdevecioğlu M, Doruk N Ç (2009). Organizasyonlarda İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33: 69-99.
- Özkalp E, Kirel Ç (2010). Örgütsel Davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 573s, Bursa.
- Özkaya M O, Kocakoç İ D, Kara E (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2): 77-96.
- Sabuncuoğlu Z (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitapevi, 310s, Bursa.
- Sabuncuoğlu E T (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7(2): 613-628.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2008). Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım Yayım, 424s, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z, Tokol T (2009). Genel İşletme. Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 245s, Bursa.
- Samadov S (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıkamış Ç (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saura I G, Contri G B, Taulet A C, Velazquez B M (2005). Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction In Financial Services. International Journal of Service Industry Management, 16(5): 497-525.
- Sinclair R R, Leo M C, Wright C (2005). Benefit System Effects on Employees' Benefit Knowledge, Use and Organizational Commitment. Journal of Business and Psychology, 20(1): 3-29.
- Sulıman A, Iles P (2000). Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. Journal of Managerial Psychology, 15(5): 407-426.
- Şen T (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürklü Ş, Bilgücü E (2006). Çanakkale-Biga'da Bazı Tarımsal Örgütlerin Süt Hayvancılığına Katkısı. Çanakkale Vakfı Uluslararası Çanakkale Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 131-137, Çanakkale.
- Şimşek M Ş, Akgemci T, Çelik A (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbaacılık ve Ofset, 434s, Konya.
- Taslak S, Kara M (2010). İşletme Bilimine Giriş Modern İşletmecilik. Murathan Yayınevi, 312s, Trabzon.

- Toker B (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Turan N (2002). Kooperatif İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmayı Gerçekleştirmede Başarı Sağlamalarında Etkili Olan Faktörler ve Bu Faktörlerin Türk Kooperatif İşletmeciliği Açısından Ele Alınması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2): 83-101.
- Tülek M E (2008). Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan İngilizce Okutmanlarının İş Doyumu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk M S (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Gazi Kitapevi, 127s, Ankara.
- Ünal V, Yercan M (2006). Türkiye'de Su Ürünleri Kooperatifleri ve Balıkçılar İçin Önemi. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23: 221-227.
- Üngüren E, Cengiz F, Algür S (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 36-56.
- Ünlüöner K, Ertürk M, Olcay A (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 9-32.
- Ünsalan E, Şimşeker B (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Detay Yayıncılık, 160s, Ankara.
- Valentine S, Godkin L, Lucero M (2002). Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 349-360.
- Volkwein J F, Zhou Y (2003). Testing A Model of Administrative Job Satisfaction. *Research In Higher Education*, 44(2): 149-171.
- Yazıcıoğlu İ, Sökmen A (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18: 73 - 95.
- Yeniçeri Y, Yücel İ (2009). Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Planlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1):137-158.
- Yercan M ( 2007). Türkiye ve Avrupa Birliğinde Tarımın Örgütlenme Deseni ve Tarımsal Kooperatifler. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 13(1): 19-29.
- Yılmaz A, Eroğlu C (2008). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık, 152s, Ankara.
- Yüceler A (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 445-458.
- Yüksel Ş E (2006). Kooperatiflerde Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel Ö (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitapevi, 286s, Ankara.

## EKLER

### EK-1 TEZ ANKET FORMU

#### Değerli katılımcı;

Bu araştırma, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan “**Kooperatif İşletmelerde İşgörenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:(Tarım Kredi Kooperatifleri ) Tekirdağ İli Örneği**” yüksek lisans çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Elde edilecek olan bilgiler, sadece ilgili bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir, bireysel sonuçlarla ilgileneilmeyecektir. Bu nedenle **adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Araştırmanın geçerliliği için, mutlaka tüm soruları yanıtlamanız gerekmektedir. **Lütfen durumunuzu bildiren şıkku “X” işareti ile işaretleyiniz.**

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Hazırlayan: Öğr. Gör. Funda ER ÜLKER

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülen ÖZDEMİR

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, (kendiniz, işiniz ve işyerinizle ilgili) gerçek durumu ne ölçüde yansıttığını “ <i>kesinlikle katılmıyorum</i> ”, “ <i>katılmıyorum</i> ”, “ <i>kararsızım</i> ”, “ <i>katılıyorum</i> ”, “ <i>kesinlikle katılıyorum</i> ” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz. ( I. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ )	<i>kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>katılmıyorum</i>	<i>kararsızım</i>	<i>katılıyorum</i>	<i>kesinlikle katılıyorum</i>
1. İşimde zaman zaman farklı görevleri yapabilme olanağım var					
2. İşimi yaparken inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahibim					
3. İşim bana, toplumda “saygın bir kişi” olma imkânını tanır					
4. İşimde başkaları için de bir şeyler yapabilme olanağına sahibim					
5. İşimde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahibim					
6. Yaptığım işten başarı duymaktayım					
7. İşimde vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmak zorunda kalmam					
8. İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilirim					
9. Sabit bir iş güvencem var					
10. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim					
11. Tek başıma çalışabilme olanağım vardır					
12. İş arkadaşlarım birbirleriyle iyi geçinirler					
13. Her zaman beni meşgul eden bir işim olmasından dolayı işimden memnunum					
14. Amirimin aslarını (çalışanlarını) idare ediş tarzından memnunum					
15. Başarılı bir iş yaptığımda üstlerim tarafından takdir edilirim					
16. Çalışma şartlarından memnunum					
17. İşimde terfi olanaklarım vardır					
18. Amirimin karar vermedeki yeteneğine güvenirim					
19. Kurum politikalarının uygulamaya geçiriliş şeklinden memnunum					
20. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum					

( II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK )	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1.Bu kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet duygusu <u>hissetmiyorum</u>					
2.Bu kuruluşa karşı “duygusal bir bağ” <u>hissetmiyorum</u>					
3.Bu kuruluş benim için kişisel olarak büyük bir anlam taşımakta					
4.Bu kuruluşta kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>hissetmiyorum</u>					
5.Kariyerimin geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmekten mutluluk duyarım					
6.Bu kuruluşun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissedirim					
7.Bu kuruluştan, dışarıdaki insanlara övgüyle bahsediyorum					
8.Bu kuruluşa sadık kalmam gerektiğine inanıyorum					
9.Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır					
10.Bir kişinin daima aynı kuruluşa bağlı kalması gerektiğine <u>inanmıyorum</u>					
11.İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı kuruluşta sürdürmeleri daha iyidir					
12.Bir kuruluştan diğerine geçmek bana göre ahlaki <u>değil</u>					
13.Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işyeri değiştirdiklerini düşünüyorum					
14.Başka bir kuruluştan daha iyi bir teklif alsam dahi, bu kuruluştan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem					
15.Bu kuruluşta kalmamın önemli sebeplerinden birisi uygun alternatiflerin az olmasıdır					
16. Bu kuruluşta kalmamın temel sebeplerinden birisi, bir diğer kuruluşun aynı imkanları bana sağlayamayacak olmasıdır					
17.Şu an bu kuruluştan ayrılmam maddi kayba uğramama neden <u>olmaz</u>					
18. Bu kuruluşta kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur					
19. Bu kuruluştan ayrılmayı düşündürecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığımı inanıyorum					
20.Şimdi bu kuruluştan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur					
21.İstesem bile, şu an bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu					



• Lütfen, aşağıda yer alan sorulara uygun seçeneği işaretleyerek yanıt veriniz.

**1. Sizce Tarım Kredi Kooperatifleri'nin öncelikli amacı nedir? Önem sırasına göre 1'den 7'ye kadar sıralayınız. (1; en önemli, 7; en önemsiz)**

- ( ) Kredi sağlamak  
( ) Risturn vermek  
( ) İstihdam sağlamak  
( ) Üreticilere eğitim vermek  
( ) Üreticilerin ürünlerinin iyi bir fiyatla değerlendirilmesini sağlamak.  
( ) Devlet desteklerinden yararlanmak  
( ) Tarım politikalarında etkili olmak

**2. Kooperatifleri şirketlerden ayıran en belirgin özellik nedir? Önem sırasına göre 1'den 3'e kadar sıralayınız. (1; en önemli, 3; en önemsiz)**

- ( ) Ortaklarına üretim aşamasında desteklerde bulunmak  
( ) Ortakları bir araya getirerek, onların ekonomik güçlerini arttırmak ve onlara ekonomik özgürlüklerini kazandırmak.  
( ) Elde edilen karı, ortakların sermaye paylarına göre dağıtmak.

**3. Sizce kooperatiflerin asıl sahibi kimdir?**

- ( ) Devlet  
( ) Ortaklar  
( ) Yönetim Kurulu başkanı  
( ) Müdür

**4. Sizce kooperatiflerin yönetiminde kimler etkilidir? Önem sırasına göre 1'den 4'e kadar sıralayınız. (1; en önemli, 4; en önemsiz)**

- ( ) Devlet ( ) Genel müdür ( ) Ortaklar ( ) Yönetim Kurulu başkanı

**5. Tarımsal üretici örgütleri denince ne anlıyorsunuz?**

- ( ) Tarımla ilgili dernekler ve vakıflar ( ) Tarımsal kooperatifler  
( ) Tarımsal birlikler ( ) Ziraat odaları  
( ) Hepsi ( ) Diğer (.....) ,

**6. Ailenizde kooperatif ortağı var mı? ( ) Evet ( ) Hayır**

**7. Ailenizde sizden başka kooperatif çalışanı var mı? ( ) Evet ( ) Hayır**

• Lütfen, aşağıda yer alan sorulara durumunuza uygun seçeneği işaretleyerek yanıt veriniz.

**1. Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek**

**2. Medeni durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekâr**

**3. Yaşınız? ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 ve üstü**

**4. Eğitim düzeyiniz? ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim / Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Master / Doktora**

**5. Çalışma süreniz? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü**

**6. Kurumdaki göreviniz? ( ) Üst kademe ( ) Orta kademe ( ) Alt kademe ( ) Teknik eleman ( ) Memur  
( ) Diğer**

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul'da doğan Funda ER ÜLKER, ilk, orta ve lise öğrenimini Tekirdağ'da tamamlamıştır. 1996 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde lisans öğrenimine başlayarak, 2000 yılında mezun olmuştur. 2007 yılında Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. 2008 yılında Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programına Öğretim Görevlisi olarak atanmıştır ve halen bu görevini sürdürmektedir.