

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sultan SİVASLI

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

EYLÜL, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sultan SİVASLI
(Y2112.040003)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

EYLÜL, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü Ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (12/09/2023).

Sultan SİVASLI

ÖNSÖZ

Değerli rehberliği ve sabrı ile araştırma konusunu belirleme aşamasından başlamak üzere, araştırmamın tüm adımlarında beni destekleyen ve yönlendiren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e,

Hem maddi hem manevi desteğiyle, ayrıca tez aşamasındaki katkılarından dolayı Tarfin aileme,

Hayatım boyunca benden desteğini hiç esirgemeyen, her zaman güvenleri ve cesaretlendirmeleriyle yanımda olan canım aileme çok teşekkür ederim.

Eylül, 2023

Sultan SİVASLI

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kültürün aracı rolünün ortaya konulması ve gerekli verilerin toplanıp literatüre sunulmasıdır. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bir tarım finansman şirketi ve faaliyetlerinde ilişkili (çalışan, iş birliği içerisindeki banka, bayi ve kurumlar) kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerini içeren anket, kurumun çalışanları, iş ortakları ve çalıştıkları kurumlardaki bireyler üzerinde uygulanmıştır. Katılımcılar farklı birimlerde istihdam edilen kişilerdir ve gönüllülük esasına göre katılım sağlamışlardır. Rastgele seçilmiş olup çalışan ve yöneticilerden oluşan toplam 302 katılımcı olmakla birlikte 302 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Tüm veriler, analiz için SPSS 22.0 paket programı kullanılarak incelendi. Sürekli değişkenlerin gösterimi için ortalama ve standart sapma kullanıldı. Verilerin normal dağılıma uyumu, Shapiro-Wilk Testi ve çarpıklık basıklık katsayısı gibi yöntemlerle değerlendirildi. Ortalamaları karşılaştırmak için T Testi ve ANOVA analizleri kullanıldı. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi değerlendirmek için Regresyon analizi yapıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edildi. Aracılık etkisini ölçmek için Hayes tarafından geliştirilen HAYES Process eklentisi kullanıldı. Araştırmada, çalışanların ve yöneticilerin örgüt kültürü, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir köprüdür ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde aracılık rolü oynar.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü.

THE MEDIATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A RESEARCH ON THIS

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal the mediating role of organizational culture in the effect of job satisfaction on organizational commitment in businesses and to collect the necessary data and present it to the literature. The population of the research consists of an agricultural finance company in Istanbul and the people associated with its activities (employees, collaborating banks, dealers and institutions). The survey, which includes the job satisfaction, organizational commitment and organizational culture variables that are the subject of the research, was applied to the employees of the institution, business partners and individuals in the institutions they work for. Participants are people employed in different units and participated on a voluntary basis. A total of 302 participants, consisting of employees and managers, were randomly selected, and 302 usable data were obtained. Personal information form, job satisfaction scale, organizational commitment scale and organizational culture scale were used as data collection tools in the research. All data were examined using the SPSS 22.0 package program for analysis. Mean and standard deviation were used to represent continuous variables. The fit of the data to normal distribution was evaluated using methods such as the Shapiro-Wilk Test and the skewness and kurtosis coefficient. T Test and ANOVA analyzes were used to compare means. Pearson Correlation test was used to examine the relationship between variables. Regression analysis was performed to evaluate the effect between dependent and independent variables. The statistical significance level was accepted as 0.05. The HAYES Process plugin developed by Hayes was used to measure the mediation effect. In the research, the organizational culture of employees and managers is an important bridge between job satisfaction and organizational commitment and

plays a mediating role in the effect of job satisfaction on organizational commitment.

Keywords: Job satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Culture.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
I. GİRİŞ	xxiii
II. İŞ TATMİNİ.....	1
A. İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler, İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar, İş Tatmini-Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri.....	1
1. Tatmini Kavramı ve Tanımı.....	1
2. İş Tatmininin Önemi	3
a. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi	4
b. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi	5
c. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi	6
3. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar.....	6
a. İş Tatmini ve Moral	6
b. İş Tatmini ve Motivasyon.....	7
c. İş Tatmini ve Performans	8

d. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık	9
e. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	10
f. İş Tatmini ve Çatışma.....	10
4. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	11
a. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	12
i. İş Tatmini ve Yaş	12
ii. İş Tatmini ve Cinsiyet.....	13
iii. İş Tatmini ve Eğitim	13
iv. İş Tatmini ve Medeni Durum	14
v. İş Tatmini ve Tecrübe.....	15
vi. İş Tatmini ve Makam.....	16
vii. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı.....	16
viii. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi.....	17
b. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler	17
i. İş Tatmini ve Ücret.....	17
ii. İş Tatmini ve İşin Yapısı	18
iii. İş Tatmini ve Kurumsal iklimi.....	18
iv. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi	18
v. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları	19
vi. İş Tatmini ve Terfi İmkânları	19
vii. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı	20
viii. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri	20
ix. İş Tatmini ve Ödüllendirme.....	20
x. İş Tatmini ve Denetim	21
5. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	21
a. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları.....	21

i.	Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı	22
ii.	Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	23
iii.	McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	24
iv.	Clayton Alderfer'in Erg Kuramı	25
b.	İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları.....	26
i.	Vroom'un Beklenti Kuramı	26
ii.	Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	28
iii.	Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı	28
iv.	Edwin Locke'in Amaç Kuramı	29
v.	Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı	29
6.	İş Tatmini-Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri..	30
a.	İş Tatmininin Sonuçları	30
i.	Moral ve Motivasyon	30
ii.	Performans ve Verimlilik	31
iii.	Kurumsal Bağlılık	32
b.	İş Tatminsizliğinin Sonuçları	32
i.	İşte Hata Yapma.....	32
ii.	İşe Devamsızlık	33
iii.	İşten Ayrılma.....	33
iv.	İşe Yabancılaşma.....	34
v.	Personel Devri	34
c.	İş Tatminini Artırma Yöntemleri.....	34
i.	İş Basitleştirme.....	35
ii.	İş Rotasyonu	35
iii.	İş Zenginleştirme	35

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 37

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 37

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı..... 37
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 39
 - a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi 39
 - b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi 40
3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı 40
4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları 41
 - a. Uyum boyutu 41
 - b. Özdeşleşme boyutu 42
 - i. İçselleştirme boyutu 42
5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 43
 - a. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler 43
 - i. Yaş..... 44
 - ii. Cinsiyet 44
 - iii. Medeni durum..... 45
 - iv. Hizmet süresi 45
 - v. Eğitim Düzeyi..... 46
 - vi. Ücret 46
 - vii. Algılanan yeterlilik 47
 - b. Yapılan İşle İlgili Faktörler 48
 - i. İşin İçeriği 48
 - ii. Beceri Çeşitliliği 48
 - iii. Özerklik 48
 - c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler 49

i. Rol Belirsizliği	49
ii. Rol Çatışması	50
iii. Örgütsel Faktörler.....	50
iv. Örgütsel Yapı	51
v. Örgütsel Yükselme İmkânları.....	51
vi. Örgütsel İletişim Biçimi	51
vii. Örgütsel Güvenme.....	52
viii. Örgütsel Denetim.....	52
ix. Yönetim Tarzı.....	53
6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler	53
a. Denetim	53
b. Vizyon	53
c. Takım çalışması.....	54
d. Mücadele	54
e. Yapılan İşin Karşılığını Almak.....	54
f. Değer Verme.....	54
g. Sağlıklı İletişim	55
h. Teknoloji.....	55
i. Geliştirme	55
j. Örgüt Kültürü	56
7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	56
a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
i. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma	57
ii. Çıkara Dayalı Yaklaşım	57
iii. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım	57
iv. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	57

v.	Duygusal Bağlılık	58
vi.	Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği.....	58
vii.	Normatif Bağlılık.....	58
b.	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
i.	Uyma/İtaat.....	59
ii.	Özdeşleşme.....	59
iii.	Benimseme	59
c.	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	59
i.	Devamlılık Bağlılığı.....	60
ii.	Kenetlenme Bağlılığı.....	60
iii.	Kontrol Bağlılığı.....	60
d.	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
e.	Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
f.	Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
i.	Ahlaki Bağlılık	61
ii.	Çıkarıcı Bağlılık.....	62
iii.	Yabancılaştırıcı Bağlılık	62
IV.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	63
A.	Kültür, Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Örgüt Kültürünün Oluşturan Temel Öğeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	63
1.	Kültür Kavramı ve Tanımı	63
a.	Kültürün Toplumlar İçin Önemi.....	64
b.	Kültürün Özellikleri.....	65
c.	Kültürün Fonksiyonları.....	66
2.	Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	67
a.	Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	68

b. Örgüt Kültürünün Özellikleri	69
c. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	70
3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler	71
a. Normlar.....	71
b. Değerler	71
c. İnançlar	72
d. Dil	72
e. Simgeler ve Semboller	72
f. Liderler ve Kahramanlar.....	72
g. Törenler ve Seremoniler	72
h. Hikayeler ve Efsaneler.....	73
4. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar	73
a. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	74
b. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	76
c. Kano'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	78
d. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	79
e. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	82
f. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	83
g. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	84
h. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	86
i. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	87
j. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	89
k. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	90
l. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	92

V. İŞ TATMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA..... 95

A. Araştırmanın Amacı.....	95
B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	95
C. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	95
D. Araştırmanın Yöntemi	96
E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	96
F. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	96
G. Araştırma Verilerinin Analizi	98
1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	98
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	98
3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	99
4. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler	99
5. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler.....	101
6. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	102
7. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	103
8. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	105
9. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	107
10. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	109
11. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	111
12. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	114

13. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	116
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
A. Sonuç	117
B. Öneriler	119
VII.KAYNAKÇA	121
ÖZGEÇMİŞ.....	141

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
Çizelge 2. : Örgüt Kültürü Modelleri	74
Çizelge 3. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	82
Çizelge 4. İş Tatmini Ölçeği.....	98
Çizelge 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	98
Çizelge 6. Örgüt Kültürü Ölçeği	99
Çizelge 7. Demografik Bilgiler	99
Çizelge 8. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar	101
Çizelge 9. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	102
Çizelge 10. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	103
Çizelge 11. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	106
Çizelge 12. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	107
Çizelge 13. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	110
Çizelge 14. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	112
Çizelge 15. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	114

Çizelge 16. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	116
---	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
Şekil 2. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması.....	85
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	97

I. GİRİŞ

İş dünyasında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü gibi kavramlar, örgütlerin başarısını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu kavramlar, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını şekillendirmede kilit roller oynamaktadır. İş tatmini, bir çalışanın işini ne kadar olumlu bir şekilde değerlendirdiğini ve memnun olduğunu ifade ettiği bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgüte bağlılık düzeyini yansıtan bir terimdir. Bu iki faktör, çalışanların işlerindeki performanslarını, devamsızlık oranlarını ve örgütlerine olan sadakatlerini belirlemede belirleyici rol oynar.

İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iş dünyasında uzun süredir araştırılan bir konu olmuştur. İş tatmini, çalışanların işlerine olan tutumlarını olumlu bir şekilde etkileyerek örgütsel bağlılığı artırabilir. Yüksek iş tatmini, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve örgütlerine sadık olmalarına yol açabilir. Ancak, bu ilişki karmaşık olabilir ve birçok faktörün etkisi altında değişebilir.

Örgüt kültürü, bu ilişkinin anlaşılmasında önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürü, örgütlerin değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını belirleyen bir dizi paylaşılan özellikten oluşur. Örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Özellikle, bir örgütün kültürü, çalışanların işlerini nasıl değerlendirdiklerini, örgütlerine olan bağlılıklarını ve davranışlarını şekillendirebilir.

Bu tez, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramlarını daha derinlemesine anlamak, örgütlerin başarısını artırmak ve çalışanların memnuniyetini sağlamak için önemlidir. Bu tez, iş dünyasında bu kavramların nasıl birbirleriyle etkileşimde olduğunu

anlamak isteyen örgüt liderleri, insan kaynakları yöneticileri ve akademisyenler için değerli bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır.

Tezin ilerleyen bölümlerinde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacak ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi incelenecektir. Ayrıca, örgüt kültürünün iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki rolü üzerinde durulacaktır. Bu tezin sonuçları, örgütlerin bu kavramları daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir.

II. İŞ TATMİNİ

A. İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler, İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar, İş Tatmini-Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri

1. Tatmini Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin artmasıyla rekabet ortamları oluşmuştur. Bu ortamda işletmelerin öne çıkması ortaya çıkarttıkları ürün ile mümkündür. Çalışanların işe yansıyan olumlu düşünce, davranış ve tutumları ürünlerin daha hızlı ve daha güvenilir şekilde oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanların işletme içerisinde oluşan olumsuz düşünce ve tutumları ise ürünlerin oluşturulma süreçlerinde aksaklıklar meydana getirecek ve rekabet ortamında işletme için olumsuz sonuçlara neden olacaktır.

İş tatmini kavramı çalışanlar tarafından en karmaşık alanlardan biridir. Bu karmaşık alan için uzun süre araştırmalar yapılmış ancak net bir tanımlanamamış, farklı boyutlarda incelenmiş ve etkilediği, etkilendiği faktörler bulunmuştur.¹

İş tatmini, işgörenlerin sadece iş ortamındaki tavır ve davranışları etkilemekle kalmayıp özel hayatında da etkili rol oynamaktadır. Kişiler gün içerisinde iş yerindeki ruh halini kolay kolay üzerinden atamadığı için günleri de o şekilde devam etmektedir. İş yerinde tatmin olan işgörenlerin ruh hali mutlu, huzurlu ve sağlıklı iletişim kurduğunu, tatmin olmayan işgörenlerin ise mutsuz, çalışma isteği düşük ve çevresiyle iletişimde sorun yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple iş tatmini kavramı hem kişiler hem işletme açısından önem arz etmektedir.

¹ Alptuğ Aksoy ve Murat Türk, *Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2021, s.38.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan iş tatmini kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini, çalışanların yaptığı işi ve iş tecrübelerini değerlendirmesiyle elde ettikleri haz verici veya pozitif duyguların çalışanlar tarafından kişisel ve fiziksel olarak belirtileridir.²
- İş tatmini, işgörenlerin çalışma ortamları için olumlu duygu ve düşüncelerini yansıttıkları tepkilerin tamamıdır.³
- İş tatmini, çalışanların işlerini ve daha önceki iş deneyimleriyle kazandığı olumlu duygularıdır.⁴
- İş tatmini, işgörenin çalışma hayatındaki tecrübe, kazanım ve duyguları ile yaptığı iş arasındaki sevinç, mutluluk, hüznün, stres veya kızgınlık göstergeleriyle ilişkisidir.⁵
- İş tatmini, yönetimin davranışları, iş ve iş ortamının aynı zamanda işin kurumsal faktörlerinin çalışan tarafından yorumlanmasıdır.⁶
- İş tatmini, çalışanın işinden beklediği ve işinde yaşadıklarını değerlendirmesi sonucu ortaya koyduğu duygusal tepkiler bütünüdür.⁷
- İş tatmini, bireylerin yaşamlarının çoğunluğunu geçirdiği iş ortamlarından beledikleri maddi ve manevi olarak karşılanma durumudur.⁸

² Serap Taşkaya, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2009, s.38.

³ Sezer Sevim, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.22.

⁴ Duygu Ongan, “İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Toros Üniversitesi, Mersin, 2022, s.6.

⁵ Şenol Atakul, “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.39.

⁶ Muammer Kurkut, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Otomotiv Firmasında Alan Araştırması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.4.

⁷ Fatih Gümüş, “Örgüt Kültürü’nün İş Tatminine Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yalova Üniversitesi, Yalova, 2022, s.23.

⁸ Can Sarıkaya, “Etik İklim, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kilit Müşteri Yöneticilerinin İş Performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.30.

- İş tatmini, çalışanın görevlerini sevip sevmeme durumlarını değerlendirmesidir.⁹
- İş tatmini, işgörenin örgüt iklimindeki duygularını karşılaştırması ve değerlendirici niteliğini vurgulamasıdır.¹⁰
- İş tatmini, çalışanın isteklerinin bilincinde olması ve çalışmalarını karşılığında isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmesi sonucu duygu durumudur.¹¹

Bu tanımları dikkate alırsak iş tatminini genel olarak şöyle tanımlayabiliriz. Bireylerin iş ortamlarındaki mutluluk veya mutsuzluk, huzurlu hissetme veya hissetmemesi gibi manevi duygularını ayrıca maddi beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmesi sonucu ortaya koyduğu duygu durumudur.

2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde her alanda oluşan rekabet ortamının en önemli ve temel unsuru insandır. Gelişen teknoloji ile her şeyin otomatikleşmesi beklense dahi insan gücü vazgeçilmezdir. İnsan gücünden en verimli performansı almak her işletmenin ihtiyacıdır. Çalışandan bu verimi alabilmek iş tatminiyle doğru orantılı olmakla birlikte çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların performansları işletmelerin performanslarını da doğru oranda etkileyeceği için bu zincirde iş tatmininin önemi ilk basamak olarak belirtilebilir.

İş tatmini devamlılık isteyen sürekli var olan bir kavramdır. Bir yönetici çalışanın isteklerini bir kere görüp o konuda bir kere aksiyon alıyor olması çalışanın tatmin etmeye yetmeyecektir. Bu durum iş tatminsizliğini ortaya çıkartacaktır. Ancak çalışanların yaptıkları işleri benimseyerek yapabilmelerini sağlamak, her işlerinin en verimli dönüşlerini almak isteyen bir işletme

⁹ Eya Abıdı, “Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.61.

¹⁰ Eda Şahal, “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2005, s.43.

¹¹ Burcu Akın, “Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2019, s.45.

çalışanlarından beklentilerini göz önünde bulundurarak o kişilerinde beklentilerini karşılamalıdır.

İş tatmini kavramı çalışma alanındaki duygu ve davranışlarımızın ölçülmesiyle karar verebileceğimiz bir olgu değildir. Bireysel, örgütsel, sosyal ve kültürel gibi birçok alandaki özelliklerden etkilenebilen bir kavramdır. Bu özelliklerin her gün gelişmesi iş tatmini kavramının önemini de arttırmaktadır.

a. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi

İnsanlar için çalışmak, yaşamlarını idame edebilmek için bir işe sahip olmak önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden sosyal hayatının çoğunu bu ortamda geçirmek zorunda kalan çalışanlar ortamın etkisine göre yaşamlarını sürdürmektedir. Bu sebeple örgüt ikliminin çalışan açısından uygun olması gerekir. Çalışanın iş hayatındaki olumlu veya olumsuz olaylar sosyal hayatına da doğrudan yansıtacağı için iş tatmini çalışan açısından önemlidir.

İş tatmini birçok faktörden etkilenmekte ve kişilerin bireysel özelliklerine göre iş tatmini duyguları da farklılık gösterebilmektedir.¹² Çalışanların iş yeri içerisinde veya dışında değişim gösterebilecek her durum iş tatminine olan duygusunu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların işine karşı düşünceleri, iş sorumluluklarındaki değişimler ve iş yerinden beklentilerinin karşılığını alamaması durumunda veya beklentisinin karşılanamayacağı algısına sahip olması iş tatminsizliğini ortaya çıkacaktır.¹³ İş tatminsizliği kişilerin mutsuz olmasını, olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olacak ve hem kişiye hem işletmeye zarar verecektir. Kişilerin işlerini tam yapmamasına, isteksiz çalışmasına, üretimin aksamasına ve kişiler arası iletişimlerin net olmamasına sebep olacaktır.

Çalışanı ruhsal ve bedensel olarak etkileme yeteneği olan iş tatmini kavramının olumlu olarak çalışana yansması halinde ise kişi kendini hem daha mutlu hissedecek hem psikolojik yetkinliğe ulaşmış olmanın gururuyla yaptığı işleri en yüksek performansıyla ortaya çıkartacaktır. Sosyal çevresine daha pozitif

¹² Kemal Eroğlu, "Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktor Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008, s.7.

¹³ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011, s.42.

enerji yayacak, çalışma isteği artacak ve daha verimli olacaktır. ¹⁴ Bu sebeple çalışan açısından iş tatmininin sağlanması işletmelerin tüm süreçleri için en önemli olan gruptur.

b. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarındaki en önemli unsur çalışanlardır. Çalışanların uyum içerisinde ve planlanan sürelerde işlerini tamamlamasından sorumlu olan yöneticilerde en az çalışanlar kadar önemlidir. Üretimin devamlılığı, kişilerin mesleki başarısı ve çalışanların kendisini iş ortamında mutlu ve güvende hissetmelerini sağlayan kişiler yöneticilerdir.¹⁵ Çalışanların iş tatmininin yüksek olması ile iyi yönetiliyor oldukları kabul edilmektedir. İş tatmininin yöneticiler açısından önemli olan noktaları aşağıda sıralanmıştır:¹⁶

- İş tatmininden olumsuz etkilenen çalışan işten kaçmanın yollarını aramakta ve işletmedeki diğer çalışanları etkileyerek verimin azalmasına sebep olmaktadır.

- İşinden tatmin olan çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklıdır, işletmeden uzun süre çalışma isteği vardır.

- İşinden tatmin olan çalışanlar olumlu duygu ve düşüncelerini çevrelerine de yansıtır, iş yeri içerisindeki ve dışındaki yaşamında da pozitif davranışları yaşamına katkı sağlamaktadır.

Bir işletmede yöneticinin başarısı çalışanın başarılı olmasıyla doğru orantılıdır ve bu süreç için en önemli unsur çalışanın işinden tatmin olmasıdır.¹⁷ Yöneticilerin bu süreçte olumlu etkilenmesi çalışanlarını motive etmede faydalı olacak ekip olarak sorumlu oldukları işlerin üstesinden gelmelerinde önemli rol oynayacaktır.

¹⁴ Büşra Bayender, "Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.103-104.

¹⁵ Constantino Pedro Batista, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Guine-Bissau'daki Kamu İşletme Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2018, s.50.

¹⁶ Barış Sarıgül, "Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Çalışanları Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, 2019, s.22.

¹⁷ Constantino Pedro Batista, **age.**, s.51.

c. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi

Kurumlar açısından iş tatmini kavramı çalışan ve yöneticilerin başarısıyla elde edilmektedir. Çalışan ve yöneticinin tatmin olduğu, başarı elde ettiği kurum rekabet ortamında çevresindeki kurumlara göre daha önde olacak ve kendini gösterebilecektir.

Çalışanlar kurumların en önemli kaynağıdır. Kurumlar çalışanlarının tatmini sonucu hedefledikleri noktalara ulaşabilmektedir. Kurumların başarıları çalışanlarının tatmin olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumlar çalışanların iş tatminini yükseltirlerse amaç ve hedeflerine de kolay ulaşırlar. Örneğin; iş tatmini yüksek olan işgörenler üretimi arttırırlar, ürünün kalitesini yükseltirler, mümkün olduğunca üretim maliyetini düşürürler.¹⁸

Bu hedeflere ulaşmak isteyen kurumların çalışanlarının da aynı hedefler için uğraş verdiğini görmelidir. Çalışanların verimliliği, iş içerisindeki olumlu tutum ve davranışları kurumların başarı olmasını tetikler. Bunun için çalışanlarının yaptıkları işten tatmin olmaları çok önemlidir. Hem maddi hem manevi anlamda çalışanına iş tatminliğini temin edebilen kurum başarı basamaklarını çıktığını görecektir.

3. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

İş tatmini ile ilgili birçok kavram mevcuttur. Bu kavramlardan bazılarının açıklaması aşağıda verilmiştir.

a. İş Tatmini ve Moral

İş tatmini kavramı iş ile ilgili iken moral kavramı daha çok kişilerin bulunduğu ortamdan aldığı olumlu duyguların dönüşümüdür. Örgüt içerisinde mutlu olan çalışanların işinden tatmin olduğu düşüncesine varabildiğimiz gibi olumlu davranışları, çevresindeki kişileri yardımcı yönlendirmeleriyle moral seviyelerinin yüksek olduğunu ve bunu paylaşarak çevresindekilerinde moralini yükseltebileceğini söyleyebiliriz.

Moral kavramı değişkenlik gösterebilen bir kavramdır. Kişilerin anlık ruh hallerine, karşılaştıkları olaylara verdikleri tepkiler ile bazen yüksek, bazen de

¹⁸ Kemal Eroğlu, *age*, s.7.

düşük olduğunu anlayabiliriz. İş tatmini ile moral ilişkisi karşılıklı etkileşim halindedir. Çalışma hayatında işgörenlerin moral seviyeleri yapmaları gereken iş sorumluluklarının doğrudan yansımaktadır. Yüksek moral ile çalışma işletmenin kişilerden maksimum verimi, çalışanın isteyerek, mutlu çalışmasını tetikler. Düşük moral ise hem işgörenin performansını hem de çevresindeki kişiler ile doğrudan işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

Moral, örgütlerin amaç ve hedeflerine bağlılık, inanç ve isteklerinden meydana gelen bir olgudur. Bu olgu iş tatminini, iş tatmini de morale etki etmektedir.¹⁹ Moral, bireylerin kişiliğinden etkilenmekte ayrıca kişilerin toplam mutluluğu ve tatminini ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanların işlerine karşı tutumları, ortak çabaları ve belirlenen hedefleri yüksek moralin önemli bir göstergesidir.²⁰

b. İş Tatmini ve Motivasyon

İşletmelerde belirli bir hedefe ulaşmanın en önemli etken kaynağı işgörenlerdir. İşgörenlerin belirlenen hedefe ulaşmaları için motive edilmeleri en önemli kavramlardandır.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan motivasyon kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Motivasyon, çalışanın işini beklenen nitelik ve nicelikte yerine getirmesini için etkilemek demektir.²¹

- Motivasyon, şirketlerin ve çalışanların beklentilerini karşılayan ve bireyleri istenen davranışı benimsemeye yönlendiren süreçtir.²²

- Motivasyon, davranışın gücünü ve yönünü belirleyerek, çalışanların davranışlarını belirli bir şekilde etkileyen faktörleri ifade eder.²³

¹⁹ Murat Özpehlivan, "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2(2), Kırklareli, 2018, s.59.

²⁰ Serdar Kesici, "Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2006, s.61.

²¹ Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Düzce, Sayı:14, 2005. s.69.

²² Sinan Ünsar, Ayşegül İnan, Pınar Yürük, "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Edirne, 2010, s.250.

Tanımlardan yola çıkarak motivasyon, çalışanları etkileyerek istenilen davranışları benimsetme süreci olarak tanımlayabiliriz.

İş tatmini ile motivasyon kavramları birbirine çok yakın iki kavramdır ve birbirlerine yakın ilişki içerisindedirler. Çalışanların işlerine daha sıkı bağlanması, verimli olabilmesi için motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Yüksek motivasyon hem işletmelerin hem işgörenlerin başarılı olmasında etkilidir. İş tatmini çalışanların iş ortamındaki duygu durumunu ifade ederken, motivasyon çalışanların davranışlarında gözlemlenir. Kişileri motive eden olaylar farklılık gösterebilmektedir.²⁴ İş veren tarafından tatmin edilen ve motive edilen çalışanların verimlilikleri de o derece kendini göstermektedir.

c. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini kavramıyla yakından ilgili olan en önemli kavramlardan biri de performanstır. İşletmeler çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirmelerini isterler. Sorumluluklarını yerine getirirken sarf ettikleri çaba performanstır. İşverenler çalışanın performansından verim alabilmek için çalışanı tatmin etmelidir. Bir çalışan ne kadar çalışma ortamında tatmin ediliyor ise performansı da o oranda değişiklik gösterecektir. Bir işveren çalışanın performansından ne kadar memnun ise davranış ve düşünceleri de o şekilde şekillenecektir.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan performans kavramına ilişkin yapılan net bir tanıma ulaşılamasa da çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Performans, belirlenen hedef için yapılan planlarda ulaşılan noktayı nitel ve nicel olarak belirlemeyi hedefleyen bir kavramdır. Bu sonuç işletmelerin hedeflerine ya da sorumluluklarının tamamlanma seviyesidir.²⁵

²³ Reyhan Başaran, **Motivasyon Yönetimi**, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2019, s.2.

²⁴ Sevgi Taşdemir, “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model”, (**Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi**), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara, 2013, s.7.

²⁵ Deniz Çetin, Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.5.

- Performans, sorumlulukların hedeflenen kurallar çerçevesinde tamamlanması ve belirlenen hedefin yerine getirilmesi için ortaya sunulan ürün, hizmet ya da fikirdir.²⁶

- Performans, belirlenen şartlarda bir işin tamamlanma düzeyi veya çalışanın davranışları olarak ifade edilebilir. Ayrıca performans, bir işgörenin planlanan süre içerisinde sorumluluklarını tamamladığında ulaştığı neticedir.²⁷

Tanımlardan yola çıkarak performans, çalışanların hedeflenen başarı noktasına ulaşmasındaki sergilediği davranışların derecesidir. Bir çalışan ne kadar tatmin ediliyor ise performansı da o oranda değişiklik gösterecektir. İş ortamında tatmin edilen, takdir edilen çalışanlar yüksek performans ile çalışırken, tam aksi durumda çalışanın performansı düşüp işyerine bir katkısı olmayacaktır. Bu durum çalışanın zamanla devamsızlık ve sonrasında işten çıkma ve çıkarılma durumunu tetikleyecektir. Bu sebeple işletme ve işgören arasındaki karşılıklı iş tatmini ve performansların geri dönüşü çok önemlidir.

d. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılık, işletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşmak için sarf edilen çabanın açıklamasıdır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerinin bir göstergesidir. Kurumuna bağlı olan çalışan sorumluluklarını yerine getirmek için elinden geleni yapacak, hedefe ulaşmak için çaba harcayacaktır. Ancak çalıştığı kuruma karşı bağlı olmayan çalışanda tam aksine süreçlerin uzadığı tam veya istenilen sonuçların elde edilemediği görülecektir. Bu konu için tamamlanan çok sayıda araştırmanın sonuçları iş tatminin, kurumsal bağlılığı etkileyen unsurlardan biri olarak ifade etmektedir.²⁸

Kurumsal bağlılık, çalışanların görevlerini benimseyerek yapmaları işlerine karşı sergiledikleri davranışlar ile görülebilmektedir. Sadece çalışma hayatında değil sosyal alanda da kişilerin tavır ve davranışları olaylara olan ilgi, alaka ve

²⁶ Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı:1-2, Ankara, 2002, s.156.

²⁷ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, 2013, s.89.

²⁸ Hüseyin Burgazoğlu, "Çift Kültürlülük ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.32.

bağımlılıklarını göstermektedir. Çalışanların bu konudaki tavırlarının olumlu olabilmesini tetikleyen etken tatmin edilme durumlarıdır. Kurum tarafından tatmin edilen çalışan yüksek motivasyon ile çalışacak ve kendisini daha çok o kurumdan hissederek benimseme duygusu ile bağlılığı artacaktır. Kurumsal bağlılık, çalışanların işletmeye olan psikolojik sadakat duygusudur.²⁹

e. İş Tatmini ve Devamsızlık

Devamsızlık kavramı, çalışanların işletmelerini olumsuz etkileyen davranışlarıdır. Çalışanların aktif olmaları gereken saatlerde işlerinin başında olmaması, kaçma veya işe ara vermeleri durumudur.

İşletmeler çalışanlarının devamsızlık yapmalarını istemezler. Bu davranış örgütün rekabet ortamında gerilemesine sebep olur. Üretim aksar, işletme hem maddi hem manevi olarak yıpranır. Devamsızlık yapan kişinin sorumlu olduğu işin devam etmesi için çalışanın yerine yeni bir kişinin bulunmasını gerektirir ki üretim aksamasın, diğer çalışanlara ekstra iş yükü olmasın ve tamamlanması gereken iş zamanında teslim edilebilir duruma gelsin. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmamaları, işletme tarafından tatmin olmamaları devamsızlık yapmalarına sebep olmaktadır. İşgörenlerin iş hayatı sebebiyle etkisiyle halsiz, bıkkınlık, mola verme ihtiyacı veya mutsuz olmaları iş tatminsizliğine sebep olduğundan devamsızlık yaparlar.³⁰ İş tatmini azaldıkça çalışan devamsızlık yapma eğiliminde olacaktır.

f. İş Tatmini ve Çatışma

İşletmelerde kişiler arası duygu, bilgi ve tecrübe gibi konularda fikir ayrılıklarının da yaşanması ile çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu çatışmalar işveren tarafından müdahale edilmesi ve işletmenin bu durumdan olumsuz etkilenmemesi yönünde aksiyon alınmasını gerektirirken doğrudan olumsuz yönde de etkileyebilir. İşletmeleri başarılı ya da başarısız yapan şartların, çalışanlara ve isteklerine gösterilen anlayışla ilgilidir.³¹

²⁹ Fatih Gümüş, **age.**, s.37.

³⁰ Selin Karasu, “Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.62.

³¹ Engin Üngüren, Funda Cengiz, Seden Algür, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Antalya, Cilt:8, Sayı:27, KIŞ-2009, s.42.

Çatışmalar, çalışanların motivasyonunu düşürüp iş tatmini yönünden olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanın çatışmalardan kaynaklı mutsuz olmasına sebep olabilir. Bu durum işverene olan güveni ve saygıyı azaltırken işte performans düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta düşüş, devamsızlık ve işten çıkmaları arttırabilir.

Çatışmalar her zaman olumsuz yönde işletmeleri etkilemek zorunda değildir. Bu durumu hırs haline getiren işgörenler çatışma ortamını işletme için olumlu şekilde değerlendirip çalışmalarıyla, rekabet ortamının oluşmasıyla olumlu yönde işletmeye faydalı hale getirebilir.

4. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler ele alındığında işgörenin tatmin edilmesi yani beklentilerinin karşılanması çalıştıkları kurumların olanaklarıyla ilgilidir. İşletmenin bu olanaklarına karşı işgörenlerin sergilediği performansla doğru ilişkilidir. İş tatmininin sağlanmasında ve yükseltilmesinde işgörenlerin belirlenen hedefleri işletmenin hedefleri ile doğru orantılı olmasını sağlanmalıdır.³² İşgören için bu olanaklar tatmin edici ise örgütün belirlediği hedefleri kendi iş tanımındaki işleyişine göre hedef edinerek bu yönde işletmeye yararlı şekilde tutum sergilemelidir. İşletme açısından bu tutum ile iş tatmini unsurlarının ilişkisi dikkate alınmalıdır.

İş tatminini sağlayan faktörler işgöreni tatmin edebildiği gibi tatminsizliğe de sebep olabilmektedir. Bu tatminsizliğin sebebi işgörenin beklentisinin artmasıyla da meydana gelebilmektedir. İşletmenin hedeflerini yerine getiren işgörenin beklentilerinin artmasıyla işletmeden bu yönde bir geri dönüş alamaması, geri dönüşün yetmemesi veya yaptığı işi farklı bir işletmede yapmak istemesiyle de sonuçlanabilir. Bu durumda sadece işletme kaynaklı değil çevresel faktörler tarafından da düşünceleri şekillenebilmektedir.³³ İşgörenlerin kendilerindeki değişimi fark etmesi ve farklı şekilde geliştirmek istemesi işletmedeki iş tatminsizliğine yol açabilir.

³² Müçteba Çalışır, “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Başakşehir İlçesi Özel Okul Öğretmenleri Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.14.

³³ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996, s.14

İş tatminini etkileyen faktörler iki etkenden oluşmaktadır. Bunlar;³⁴

- Bireylerin kişisel yapısıyla ilgili olan hislerinin, düşüncelerinin, isteklerinin ve o zamandaki ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmamasının içsel değerlendirilmesi sonucu verdiği kararlar ile ilgilidir.

- Bireylerin çalıştığı kurum tarafından iş şartlarıyla ilgili olan maddi ve manevi olarak ele aldığı unsurların hangi ölçüde karşılandığının değerlendirilmesi sonucu verdiği kararlarla ilgilidir.

İş tatminini etkileyen faktörler hem bireysel hem kurumsal olarak iki başlık altında incelenmiştir.

a. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler insanların doğuştan sahip oldukları ve zaman içerisinde sahip oldukları özelliklerdir. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı, zekâ düzeyi gibi birçok değişken sıralanabilir. İnsanlar bu özelliklerine göre iş tatminini değerlendirirler. Bireysel faktörler iş tatmininin ortaya çıkmasında büyük bir role sahiptir.

i. İş Tatmini ve Yaş

İş tatmininde yaş önemli bir unsurdur. İnsanların tepkileri, davranışları, tecrübeleri yaşlarına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmini konusunda yaş unsuru önemli bir rol oynamaktadır.

Literatürler incelendiğinde yaşa göre iş tatmini değerlendirmesi 'U' harfi gibi eğri özellik gösterdiği ifade edilmektedir. Genç yaşta yüksek, orta yaşta düşük, ilerleyen yaşta yüksek iş tatmininin var oluşu gözlemlenmektedir.³⁵ Çalışma hayatına yeni giren genç yaştaki bireylerin çalışma istek ve arzuları yüksek olduğu için aldıkları sorumlulukları en iyi şekilde sergilemek isterler. Bu sebeple genç yaştaki çalışanların iş tatminini artırır. Çalışma hayatında uzun süre zaman geçiren yetişkinlerde ise işten doyma durumu, yeni işe geçme isteği, yeni kariyer hedefleri gibi hem kendini geliştirme hem değiştirme isteklerinin arttığı dönemde iş tatmininde azalma görülür. Çalışma hayatının profesyonel kısmında

³⁴ Mütçeba Çalışır, age., s.14.

³⁵ Sezer Sevim, age., s.24.

ise çalışanlarda iş tatmini artış göstermektedir. ³⁶ İş tatmini yaş ile pozitif bağ kurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yaş çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

ii. İş Tatmini ve Cinsiyet

Çalışma hayatında iş şartları, koşulları ve çalışma ortamları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Kişilerin işlerinden tatmin olmaları için değerlendirdikleri kriterlerde iş yerindeki motivasyonları, sosyal destek hakları, çalışma saatleri gibi imkanları göz önüne alarak cinsiyete göre farklı bir ilişki gözlemlenebilir.

Cinsiyet ayrımında bakıldığında kadın çalışanlar ve ailesine katkıda bulunmak amacıyla çalışan kadınlar arasında da iş tatmini konusunda farklılık bulunmaktadır. Çalışma koşulları eşit olan kadın ve erkek çalışanlarında ücret farkı, kariyer imkanları arasındaki farklılıklar iş tatminlerini etkilemektedir. ³⁷

Kadınların kariyer fırsatlarının erkeklere oranla kısıtlanması, ev genelinde sorumluluğu daha fazla olan kadınların ayrıca iş yerindeki sorumluluklarının da olması kadınların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yönde erkeklerin iş tatmini kadınların iş tatminine oranla daha fazladır.

iii. İş Tatmini ve Eğitim

İş tatmininin belirlenmesinde eğitim düzeyinin de önemli bir yeri vardır. İnsanlar yaşadıkları ortama, aile yapısına ve sosyo-ekonomik durumlarına göre eğitim hayatlarını tamamlar veya gelişen çağa ayak uydurmak için eğitimlerini sürdürebilirler. Eğitim günümüzde her sektör için teorik bilginin elde edilmesine bireylere bu konuda özgüvenlerini artırma konusunda yardımcı olan en önemli unsurdur.

Literatüre bakıldığında eğitim durumuna göre kişilerin iş tatmini düzeylerini etkilediği gözlemlenmiştir. Eğitim durumuna göre düşük pozisyonlarda çalışan kişilerin mutsuz oldukları ve iş tatmini konusunda olumsuz etkilendikleri, yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmadıkları konumda çalışanların stresli ve endişeli çalıştıkları için iş tatminsizliği yaşadıkları

³⁶ Constantino Pedro Batista, age., ss.51-52.

³⁷ Damla Yılmaz, "İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, ss.28-29.

söylenmektedir.³⁸ Kişilerin eğitim durumları çalıştıkları pozisyona göre belirlendiği durumda çalıştıkları kurumdan beklentileri zamanla artacak ve iş tatmini konusunda örgütten aldıkları dönüşe göre olumlu veya olumsuz etkilenecektir. Bu durumda eğitim düzeyi yüksek kişilerin talepleri bu yönde karşılandığında iş tatmini yönünde artış olabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan kişilerin ise iş tatmin seviyesi genel anlamda yüksek olmasının sebebi var olan işini sahiplenmesi ve yükselme durumunu düşünmemesinden kaynaklıdır.³⁹

İş tatminini eğitim durumu net bir şekilde olumlu veya olumsuz etkiliyor demek doğru bir yaklaşım olmamakla beraber eğitim düzeyinin kişilerin iş sorumlulukları ve çalıştıkları kurumların çalışanlarının arz ve isteklerine olan yaklaşımlarının olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

iv. İş Tatmini ve Medeni Durum

İş tatminini etkileyen bir unsurda medeni durumdur. Literatür incelendiğinde kesin bir sonuç elde edilemese de evli çalışanların ailesine olan sorumluluklarından kaynaklı iş tatmin düzeyinin bekar çalışanlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.⁴⁰ Bekar çalışanların aile geçindirme sorumluluğunun olmamasından kaynaklı daha fazla iş yeri ile ilgili konuları düşünme, isteklerinin karşılanması konusunda beklentileri ve evli çalışanlara oranla devamsızlık yaptıkları iş tatmini konusunda daha az memnun oldukları görülmektedir.⁴¹

Medeni durum iş tatmini konusunda net bir sonuç vermemesine rağmen evli kişilerin sorumluluklarının bekar kişilerin sorumluluklarına oranla daha fazla olmasından, sosyal yaşamlarında etkilendikleri olumlu veya olumsuz olaylara karşılık çalışma ortamlarına yansımaları noktasında daha sorumluluk bilinciyle hareket etmelerine sebebiyet vermektedir. Bu ayrımda evli çalışanların bekar çalışanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilebilir.

³⁸ Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:467, 2010, ss.39-40.

³⁹ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa, 1. Basım, 2006, s.112.

⁴⁰ Ziya Günay, “Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2015, s.18.

⁴¹ Constantino Pedro Batista, **age.**, s.53.

v. İş Tatmini ve Tecrübe

Tecrübe zaman içinde kazanılan bilgi birikimidir. Hem eğitim hayatıyla hem çalışma hayatında elde edilen bilgiler sonucu kişilerin kendisini geliştirip öğrenme sürecinin tamamı tecrübe olarak tanımlanabilmektedir.⁴² İş tatmininde tecrübenin önemli bir yeri vardır.

Literatür incelendiğinde çalışma hayatında uzun iş tecrübesine sahip çalışanların bilgi birikiminin fazla olmasından kaynaklı örgüt içerisindeki sorumluluklarında nasıl yol izleyebileceklerine dair cevapları hızla üretebilmeleri avantajlarına bir durumdur. Bu sebeple tecrübesi olan kişilerin iş tatmini pozitif yönde etkilenmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayanlarda beklentilerin yüksek olması tecrübelerinin yetersiz olmasından dolayı başlangıçta negatif yönde etkilenmektedir. Bu süreçte tecrübelenme zamanla gözlemlenecektir. Hata çeşitlerini, hataların sebeplerini ve sonuçlarını gözlemlenmeleri uygun sorumluluk verilerek çalışanların üzerinde pozitif etkilenmesine ve iş tatminini yükseltmesine yardımcı olacaktır.⁴³ Tecrübe için çalışma hayatında belli bir zaman sorumluluk sahibi olmak gerekmektedir. Farklı açılardan süreçleri takip etmek çalışanlarda tecrübeyi artırıcı ve çalışanın konumunu yükseltmesine yardımcı olan bir süreçtir.

Çalışanların elde ettiği tecrübe iş hayatındaki beklentilerine sahip olmasına yardımcı olur. Yeni işe başlayan çalışanlarının beklentileri birden karşılanamayacağı için negatif yönde etkilenmelerine karşılık öğrenime açık ve sabırlı olmalarıyla ancak zaman içerisinde elde ettikleri tecrübe sonucu karşılanabilir. Zaman içerisinde elde edilen tecrübe çalışanların bakış açısını geliştirmektedir. Bu sebeple tecrübeli çalışanların yeni işe başlayanlara göre iş tatmini daha yüksektir.

⁴² Rahman Rahman, “Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2022, s.28.

⁴³Salih Bayraktar, “Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.51.

vi. İş Tatmini ve Makam

Makam, bireyin örgüt hiyerarşindeki konumunu belirleyen kavramdır. Bu hiyerarşide bireylerin çalıştığı statünün sabit kalması veya yükselmesi iş tatminini etkilemektedir.

Çalışan her birey için pozisyon önemlidir. Literatür incelendiğinde çalışanların makamlarının yüksek olanlar ile olmayanların iş tatmini bakımından farklı etkilendikleri görülmektedir. Makam sahibi kişilerin iş performanslarındaki artış, yüksek ücret ve konumlarından kaynaklı saygınlık kazanmaları iş tatmin düzeylerinde de pozitif yönde etkilenmektedir.⁴⁴ Makam yüksekliği bireylerin beklentilerinin karşılanması da olumlu yönde etkilediği için iş tatmini makam arttıkça arttığı yönünde gözlenmiştir.

vii. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı

Kişilik, inşaları birbirinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin tamamıdır. Bireylerin kişilik yapısı birbirlerinden farklıdır. Kişilik yapısı bireylerin karakterlerini ön plana çıkaran, tutum ve davranışları bakımından iş tatminini etkileyen önemli bir unsurdur.

Örgüt içerisine dahil edilecek bireylerin kişilik yapılarının çalışma ortamına uygunluğu göz önüne alınarak hem örgütü hem çalışmak isteyen bireye uygunluğu dikkat edilerek karar verilmelidir. Örgütte çalışanlar var olan özelliklerine göre yönlendirilmelidir. Çalışan bu şekilde yönetildiğinde iş tatminini pozitif yönde arttıracaktır.⁴⁵ İş yerinde kişisel gelişim için yürütülen süreçler motivasyon bakımından, örgüte verimli olma bakımından hem de çalışanların kişiliklerinin olumlu etkilenmesiyle iş tatmini bakımından da oldukça önemlidir. Çalışanların kişiliği örgüt içerisindeki sorumlulukları ve diğer çalışanlar ile uyumlu olduğu takdirde iş tatmini olumlu etkilenecek iş bakımından başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır.⁴⁶

⁴⁴ Nurten Uruk, “Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.92.

⁴⁵ Salih Bayaktar, *age.*, s.54.

⁴⁶ Kemal Eroğlu, *age.*, s.16.

viii. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi

İş tatminini etkileyen unsurlardan biri de zekâ düzeyidir. Zekâ, bireylerin anlama, kavrama, öğrenme, çevreye uyma, davranışlarında gösterme yeteneği; kalıtsal, biyolojik, fizyolojik özellikler gibi birçok kavram ve açıklama ile tanımlanabilir.⁴⁷

Literatür incelendiğinde zekâ düzeyinin iş tatminine doğrudan bir ilişkisi olduğunu söylenememektir. Çalışma hayatında bireylerin sorumlu olduğu işler tecrübe, yetenek gerektirdiği kadar zekada gerektiren işler olabilir. Zekâ, bireylerin sorumlu olduğu işlerin sonuçları ile ölçümlenebilir. Zekâ gerektiren işler bireylere uygun ise iş tatmini olumlu etkilenirken, zekâ düzeyinin altında veya üstünde olan işler bireylerin iş tatmini olumsuz etkileyeceği için iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

b. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra dış faktörler olarak adlandırılan örgütsel faktörlerde etkilemektedir. Çalışma ortamındaki fiziksel şartların en uygun düzeyde ve yeterli olması çalışanların verimli olmasına, motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanın kurum ile uyum içerisinde olmasına ve iş görme istekleri üzerindeki etkisi iş tatmin düzeyinin artmasını sağlamaktadır.

i. İş Tatmini ve Ücret

Çalışanları kurumla bağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların yaşam standartlarını sürdürmesini sağlamaları için sorumluluklarının karşılığında ücret alabilmelidir. Ücret, çalışanın emeği karşılığında ödenen bedeldir.⁴⁸ Sektörler ele alındığında ücret düzeyi çalışanın tatmin edici ise örgüte olan bağlılığı ve verimli çalışmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir.

Kurumların ülke genelinde sektör olarak düşünerek çalışanlarının sorumluluğu karşısında verecekleri ücret doğru orantılı olmalıdır. Aynı zamanda kurum içerisindeki çalışanların ücret dağılımında adaletli davranması çok

⁴⁷ Şule Erçetin, “Örgütsel Zekâ”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Ankara, Sayı:24, 2000, s.513.

⁴⁸ Kemal Eroğlu, **age.**, s.18.

önemlidir. Çalışanlar bu konuda tatmin ediliyor ise kurum için en verimli performansı sergileyecektir ki iş tatmini konusunda olumlu etkilendiğinin bir göstergesidir. Tam aksi durumda kurum içinde ücretlendirme de adaletsizlik olduğunu bilen çalışanlarda iş tatmini olumsuz etkilenmektedir.

ii. İş Tatmini ve İşin Yapısı

Çalışan ile yaptığı işin birbiriyle uyumu çok önemlidir. Bu uyum iş tatminini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Çalışanların yaptığı işi severek yapması, işe olan yeteneği ve zekâsı iş ile uyumlu ise kurumdan dönen geri bildirim çok önemlidir. Çalışan motive ediliyor, işte kararlarını kendi verebiliyor inisiyatif kullanabiliyor ise iş tatmini pozitif yönde etkilenmektedir.⁴⁹ Sürekli aynı işi yapan, kendini geliştirmeye müsaade edilmeyen iş kollarında görev yapan çalışanlarda ise iş tatmini negatif yönde etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanların iş tatmini düzeyini arttırıcı eğitimler, motive araçlarına yönlendirilmeleri gerekmektedir.

iii. İş Tatmini ve Kurumsal İklimi

Kurumsal iklim, bireylerin çalışma ortamları için düşündükleri, algıladıkları kurum kişiliğidir.⁵⁰ Kurumsal iklim, çalışanların kurum içerisinde motivasyonlarını, davranışlarını etkileyen ölçülebilir tüm durumların tamamıdır.

Çalışanın kurumsal iklimden olumlu veya olumsuz etkilenmesi iş tatmini bakımından önemli bir unsurdur. Her çalışan huzurlu, adaletli ve iletişimin iyi olduğu ortamda verimli çalışmayı ister. Böyle algılanan ortamda iş tatmini olumlu etkilenirken, olumsuz algılanan kurum ikliminde iş tatmini olumsuz etkilenmektedir.⁵¹

iv. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi

Örgütlerde yöneticilerin yönetim için belirledikleri uygulama şekilleri ve yönetim biçimleri vardır. Bu durum çalışan ile yönetici ilişkilerini oluştururken iş tatminini olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir.

⁴⁹ Hakan Sönmez, “Değilim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 2014, s.44.

⁵⁰ Zeki Yüksekbilgili ve Yasemin Küçüközkan, “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Isparta, Cilt:8, Sayı:17, 2017, s.35.

⁵¹ Nurten Uruk, **age.**, s.99.

Çalışanların yönetim biçimlerini benimsemeleri motivasyonlarını ve performanslarını olumlu etkiler.⁵² Yönetim biçimi ile uyum sağlayamayan çalışanlar motivasyon ve performans olarak verimsizdir. Yönetim biçimi her çalışan için önemlidir. Yönetim biçimi çalışanın görüşlerine ve geri bildirimlerine önem vermesiyle çalışan üzerinde olumlu düşünceler bırakarak saygı duyulduğunu, önemsendiğinin farkındalığı ile yönetime olan pozitif bakış açısı iş tatminini arttırmasına, buna karşın çalışanın düşüncelerine ve görüşlerine önem vermeyen yönetim biçimi iş tatmininin düşmesine sebep olmaktadır.

v. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları

İş tatminini etkileyen bir diğer unsurda örgüt içerisindeki çalışanlardır. Çalışma hayatında günün büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmektedir. Bu sebeple çalışma ortamındaki diğer çalışma arkadaşlarımızla olan ilişkilerimiz çok önemlidir. Uyumlu ve keyif alarak çalışılan bir ortamda sosyalleşme fırsatı olduğu için çalışanlar hem motive hem verimli bir şekilde sorumluluklarını yerine getirecektir.⁵³ Çalışma ortamında bir arada çalışmaktan mutluluk duyan bireylerin iletişimleri kuvvetli olacağından sorumluluk paylaşımları, görevlerini yerine getirmedeki çabaları da olumlu etkilenecektir. Bu sebeple çalışma arkadaşlarının uyumlu olması iş tatmini de olumlu yönde etkileyecektir.

vi. İş Tatmini ve Terfi İmkânları

Literatür incelendiğinde iş tatmini ile terfi imkanının arasındaki ilişki çok kuvvetlidir. İş tatmininin olumlu etkilenmesinde terfi önemli bir unsurdur.

Terfi çalışanların statüsüne ve buna bağlı maddi gelirlerini, saygınlığını olumlu yönde etkileyici bir unsur olduğundan iş tatmininde etkisi önemli rol oynamaktadır.⁵⁴ Terfi imkânı çalışanların kendini geliştirmesi, kariyerlerindeki ilerlemeler için önemli adımlardır. Terfi kurum içinde çalışanların kuruma bağlılığını, kurum için verimli olma arzusunu arttırırken, kurum dışındaki çalışanları kuruma çekmek için önemli bir faktördür.

⁵² Salih Bayraktar, **age.**, s.48

⁵³ Gözde Diş, “Örgütlerde Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Abominasyon Etkileşimi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.64.

⁵⁴ İlknur Beşiktaş, “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2000, s.18.

vii. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı her çalışan için önem arz etmektedir. Her çalışan çalıştığı ortamın öncelikle güvenli olmasını ister. Örgütler çalışma ortamının çalışan için güvenli, sağlıklı, rahat olması gibi önemli unsurların yerine getirilmesinden sorumludur.

Gelişen iş dünyası, işverenin çalışanları için sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı hazırlamasını zorunlu hale getirmiştir.⁵⁵ Hem işveren hem çalışan için iş güvenliği çok önemlidir. Her iki tarafında güvende olduğunu bilmesi rahat çalışmasına, istenilen koşullara sahip olunması motivasyonu arttırdığı için verimli çalışılmasına yardımcı olacaktır. Çalışma ortamının temizliği, ısısı, aydınlatmaları, gürültü azaltıcı sistemleri gibi çalışanların verimli olması için düşünülen donanımların uygun şekilde ayarlanması çalışanları motive etmesi iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

viii. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri

Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi alınan kararların benimsenmesinde hızlı ve çalışanlar için motive edici bir unsurdur. Çalışanların görüşlerinin alınması yöneticileri ile sağlıklı ilişkiler kurmasına, sorumlu olduğu işle ilgili bilgi paylaşımında olmaları farklı fikirlerden yararlanılmasına olanak sağlamaktadır. Alınacak kararlar çalışanları da doğrudan ilgilendiren konular ise bu kararlar için görüşlerinin alınmasını ya da önceden bildirilmesini isterler.⁵⁶ Bu durum çalışanın örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme duygusunu artırırken iş tatminini pozitif yönde etkiler.

ix. İş Tatmini ve Ödüllendirme

Ödül iş tatmini artırıcı faktörlerden biridir. Örgüt içi ödüllendirme, çalışanların işe olan ilgisini ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için başarı gösteren bireylerin çabaları sonucu maddi veya manevi karşılığının örgüt tarafından verilmesidir. Çalışanların performanslarına bağlı ödüllendirilmeleri iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.⁵⁷ Ödüllendirilme sisteminde çalışan çok

⁵⁵ Ö. Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, Cilt:24, Sayı:4, 2010, ss.199-200.

⁵⁶ Hakan Sönmez, age.,49.

⁵⁷ Selin Karasu, age.,41.

bekletilmeden çabalarının karşılığını almalıdır.⁵⁸ Ödüllendirilen çalışan motive olacak sorumluluklarına daha bağlı olacak ve iş tatmini aynı oranda artacaktır.

x. İş Tatmini ve Denetim

Kurumları etkileyen en önemli faktörlerinden biri de denetimdir. Denetim, örgüt içi hedefleri, amaçları ve standartları ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek, sonuçlara uygun tespit ve yeni kurallar tanımlayarak düzeltici önlemler alınması için sürütülen bir süreçtir.⁵⁹

Denetim süreçleri her örgüt için önemli bir konudur. Denetim sonuçlarına göre belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ulaşılması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini belirler. Literatür incelendiğinde çalışanlar için denetim süreçleri sıkı denetimin olduğu kurumlarda çalışanların strese girmesi, baskı altında olduklarını hissetmeleri iş tatminini olumsuz etkilerken, düşük düzey denetim veya denetçi ile çalışan arasındaki olumlu bağlar iş tatminini olumlu etkilediği sonucuna ulaştırmaktadır.

5. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatminine yönelik motivasyon kuramlar farklı boyutlarıyla birbirlerinden ayrılmaktadır. Kuramlar çalışanların beklentilerini ve bu beklentilerin karşılama düzeylerinin araştırılması amacıyla içerik kuramları ve çalışanların davranışlarının nasıl etkilendiğine dair süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır.

a. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve motivasyon araçlarıyla ilgilenen, çalışanın bireysel ve örgütsel açıdan nasıl etkilendiğini, nasıl tutum sergilediğini gözlemleyen, bu açıda yoğunlaşan kuramlardır.⁶⁰ Bu kuramda beklenen, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmelidir.

İçerik kuramları; Maslow'un hiyerarşi kuramı, Herzberg'in çift etmenler kuramı, McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı ve Clayton Alderfer'in Erg Kuramı'dır.

⁵⁸ Eda Şahal, age.,67.

⁵⁹ Eya Abıdı, age.,107.

⁶⁰ Merve Şentürk, "İş Tatmini ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki ve Pilotların İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2020, s.9.

i. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı insanın hedefe yönelik istek, beklenti ve ihtiyaçlarını kategorize ederek nasıl bir yol izlemesi gerektiğini anlatmaktadır. İnsanoğlunun ihtiyaçları basamaklandırılmış ve bir üst basamağa geçebilmesi için alt basamaktaki ihtiyaçlarının yeterince karşılanması gerekmektedir. Maslow'a göre karşılanmadan bir üst basamaktaki gereksinime geçilemez.⁶¹ Öncelikle insanların mecburi ihtiyaçlarını, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını baz alarak kuramda sıralamıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini beş basamağa ayırmıştır.

Çizelge 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5.KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
4.SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma. İmkanlar yapılan işin beğenilmesi.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan.
3.AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme.	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
2.GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunmak, korku duymamak, güvenlik içinde olmak.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
1.TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Kaynak: Salih Güney, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, Ankara, 5. Basım, 2020, s.321.

⁶¹ Zeynep Hatipoğlu, "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.59.

Bu ihtiyaçları kısaca Őyle açıklayabiliriz:⁶²

- Fizyolojik ihtiyaçlar, insanların yaşamında giderilmesi gereken en önemli gereksinimdir. Yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu gereksinimleri karŐılayabilmek Őarttır. Bu gereksinimlerin karŐılanabilmesi için ücret düzeyinin tatmin edici olması gerekmektedir.

- Güvenlik ihtiyaçları, insanın kendini her ortamda güvende hissetmesi gerekirken, çalışma ortamının güvenli olduğunu bilmesi motivasyon ve iş tatmini açısında da olumlu sonuçlar ortaya çıkarır. Örgütler bu konuda iş güvenliği konusunu nemsemelidir.

- Sosyal ihtiyaçlar, insanların toplum içinde var olduğunu görme istediğidir. Diğer kişiler tarafından benimsenme ve iletişim kurma ihtiyaçları vardır.

- Saygı ve statü ihtiyaı, insanlar toplum içerisinde tanınmayı, verdikleri kararların onaylamalarını isterler. Bu isteklerinin yerine gelmesi kişileri motive eder. Bu ihtiyaç g arzusu, başarıya yönelik arzular, olgunlaŐma, bağımsızlık gibi gereksinimleri içerirken övgü, beğenilme ve unvan gibi ihtiyaçları da içermektedir. Başkalarının saygısını kazanma arzusu olarak ifade edilebilir.

- Kendini gerçekleştirme ve doyum, Maslow'un diğer adımlarını tamamlayan kişiler son adımda başarma gücü ile zgrlğine burada kavuŐur. Bu noktaya gelen bireyler istedikleri yaşam standartlarına ulaşmış, statü sahibi, tanınmıŐ bireyler haline gelmiŐ demektir.

Bireylerin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karŐılamadan önce düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karŐılayıp tatmin olmaları gerekmektedir. Bu hiyerarşi bireylerin davranışlarının anlaşılması, mutluluklarının artması ve tatmin olmaları için kullanılabilir.

ii. Herzberg'in ift Etmenler Kuramı

Herzberg'in çift etmenler kuramı, iş tatmininin iki farklı etmene dayandığını ne süren bir kuramdır. Bu iki etmen, hijyen faktörleri (maaŐ,

⁶² İrem Dirlik, "Duygusal Emeğin Alt Boyutlarının (Yüzeysel Davranış, Derin Davranış ve Samimi Davranış) İŞ Tatmini Alt Boyutları (İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin) ile İlişkisi – ağrı Merkezleri zerine Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.41.

güvenlik, çalışma koşulları, denetim gibi memnuniyetsizlik yaratan faktörler) ve motivasyon faktörleri (kazanma ihtiyacı, ödüllendirme ile destekleme, benimseme gibi memnuniyet verici faktörler) olarak adlandırılır.⁶³ Bu etmenler iş tatmini ve motivasyonu arttırmak için etkili araçlardır.

Hijyen faktörleri iş tatminsizliğine neden olan faktörlerdir. Bu faktörler işin dışsal koşullarıyla ilgili ve iş yaparken çalışanların karşılaştığı sorunları ve rahatsızlıkları yansıtan etmenlerdir. Ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim tarzları gibi faktörler buna örnek verilebilir.⁶⁴

Motivasyon faktörleri ise iş tatmin düzeyini arttırıcı faktörlerdir. İşin kendisiyle alakalı ve işi yaparken çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan etmenlerdir. İşin kendisi, başarı, sorumluluk, tanınma, unvan gibi faktörler buna örnek verilebilir.⁶⁵

Herzberg, motivasyonel faktörlerin iş tatmininde daha önemli olduğunu savunur. Hijyenik faktörlerin iş tatmininde daha önemli olduğunu savunur. Hidrolik faktörlerin giderilmesi iş tatminsizliğini ortadan kaldırmakla beraber, iş tatmininin artmasını sağlamaz. İş tatmini ve motivasyonu arttırmak için motivasyonel faktörlerin işin oluşturulması aşamasında ve uygulamasında kullanılmasını tavsiye etmektedir.

iii. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland, insanların başarma ihtiyaçlarının güçlü bir motivasyon kaynağı olduğunu ve insan davranışının anlaşılmasında önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Bu kuram insanların davranışlarının büyük ölçüde başarma ihtiyacından kaynaklandığını ve bireylerin motivasyonunu, performansını ve iş tatminini etkilediğini öne sürer. İnsanların yaşamları boyunca ve hayattan elde ettiği tecrübeleriyle gereksinimleri üç başlıkta incelemiştir. Bu ihtiyaçlar; başarılı

⁶³Betül Gül, "Bankacılık Sektöründe Performansa Etkisi Açısından İş Tatmini: Bir Kamu Bankası İş Tatmini Araştırması" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, 2021, s.52.

⁶⁴ Zeynep Hatipoğlu, *age.*, s.61.

⁶⁵Ibid.

olma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır.⁶⁶ Bu ihtiyaçları şöyle açıklayabiliriz:⁶⁷

- Başarılı olma ihtiyacı, bireylerin ulaşılması güç, çalışma gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek bunları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemesidir.

- Güç kazanma ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacı olan bireylerin güç ve otorite alanlarını genişletmek, diğer bireyleri etkileyebilmek ve güçlerini koruyabilmek için davranışlarını sergilemesidir.

- İlişki kurma ihtiyacı, diğer bireyler ile iletişim kurma, sosyal çevreye dahil olma ve kişiler arası ilişkileri geliştirme konularını kapsar. Bu ihtiyacı güçlü olan bireyler, sosyal ilişkileri kurma ve geliştirme konusunda özenlidir.

McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı, bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını anlamak için önemli bir araçtır. Çalışma hayatında liderlik, performans değerlendirme ve işe alım süreçlerinde kullanılan kuram örgüt içerisindeki iş tatmin düzeyini arttırmak, çalışanların ihtiyaçlarını doğru şekilde belirlemede yararlıdır.

iv. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton Alderfer'in Erg kuramı, insan ihtiyaçlarını üç farklı kategoride ele almaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlik gösteren kuramın insan ihtiyaçları şu şekilde sıralanmaktadır.⁶⁸

- Var Olma İhtiyacı (Existence)
- İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)
- Gelişme İhtiyacı (Growth)

Bu ihtiyaçları şöyle açıklayabiliriz:⁶⁹

⁶⁶ İrem Dirlik, **age.**, ss.42-43.

⁶⁷ Christian Kuswibowo, "İş Tatmini ve Örgütsek Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2012, s.13.

⁶⁸ Feyza Topal, "Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize, 2020, s.39.

⁶⁹ Alptuğ Aksoy, "Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi İş ve Kişi Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, 2020, ss.43-44.

- Var olma ihtiyacı, bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için sahip olması gereken maddi ihtiyaçların yanında temel fizyolojik ihtiyaçlarını da içermektedir. Bu gereksinim Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisindeki ilk iki basamağı olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

- İlişki kurma ihtiyacı, bireylerin duygusal ve fiziksel olarak diğer bireylerle iletişim kurabilmeleri, şeffaf bir şekilde kendilerini ifade edebilmeleri ve sosyal bağlar kurabilme ihtiyaçlarını içermektedir. Maslow'un kuramındaki sevgi ve aidiyet ihtiyacı ile kimlik ihtiyacı, diğer bireylerden gelen saygı ve kabul ihtiyacına karşılıktır. İlişki kurma ihtiyacı, eleştirisiz samimiyet yerine açık, güvenilir ve doğru iletişim ile yerine getirilmelidir.

- Gelişme ihtiyacı, Maslow'un saygı ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir. Bu ihtiyaç, bireylerin kendilerini geliştirmeleri, yeni beceriler edinmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

ERG kuramı, ihtiyaçların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve tatmin edilmeyen ihtiyaçların diğer ihtiyaçları etkileyeceğini öne sürmektedir. Örgüt içindeki çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, iş tatmin düzeyini arttırmak, motivasyon ve performanslarını yükseltmek için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini belirlemede bu kuram yardımcı olabilir.

b. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve mutluluktur. İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları, iş tatmininin nasıl oluştuğunu, çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve beklentilerinin ne olduğunu açıklamaya çalışır. İş tatmini konusunda ileri sürülen bazı kuramlar vardır. Bu kuramları şu şekilde açıklayabiliriz:

i. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı, bireylerin davranışlarının ardındaki motivasyonu açıklamak için kullanılan bir kuramdır. İş tatminini arttırmak için teşvik ve motivasyon çok önemlidir. Bu kuram arzulanma derecesi, araçsallık, bekleyiş olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır.

Değişkenleri şu şekilde açıklayabiliriz:⁷⁰

- Arzulama derecesi veya Valens, bireylerin belirli bir hedef doğrultusunda elde edeceği ödülü ne kadar arzuladığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, ödülün farklı bireyler tarafından farklı şekillerde arzulandığını ve arzulama derecesinin pozitif, negatif veya sıfır olabileceğini vurgulamaktadır. Pozitif bir Valens değeri, ödül için yoğun bir gayret gösterildiğini, sıfır değeri ödüle tepki gösterilmediğini ifade eder. Negatif bir Valens değeri ise hiçbir gayret gösterilmediğini ifade eder. Bu sebeple arzulama derecesi bireyin motivasyonunu ve davranışlarını belirlemede önemli bir faktördür.

- Araçsallık, bireylerin elde ettikleri sonuçları kendisi için hangi özellikleri sağlayacağına dair algılarını ifade eder. Birey, belirli bir performans göstermek için ödüle ulaşmak ister. Ancak bu ödül bireyin asıl amacı değildir. Asıl amacı ikincil ve üçüncül amaçların tamamlanmasıdır ve bu ödüller sadece amaçlara aracılık etmektedir.

- Bekleyiş, bir davranışta bulunduktan sonra elde edilebilecek sonuçlar hakkındaki bireysel inancı ifade etmektedir. Bu inanç, bireylerin belirli bir eylemin belirli bir sonuçla tamamlanacağına dair algı yansıtmasıdır. Vroom'un beklenti kuramının son değişkeni olan bekleyiş, bireylerin inançları doğrultusunda ödül beklentileri, performans algıları ve ödül ile performans arasındaki ilişkiler gibi faktörlere bağlı değişiklik gösterebilir.

Örgüt içerisinde çalışanların iş performanslarının artmasıyla beraber, ödüllendirilme ihtimallerinin de artacağına olan inançları, beklentilerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır. İş tatmini düzeyini artırma sürecinde, çalışanların beklentilerini anlamak ve beklentilerine uygun aksiyon almak teşvik edici ve motivasyonlarını sağlamak önemlidir.⁷¹ Bu nedenle iş tatmini ve performans düzeylerini arttırmak için çalışanların beklentileri, araçsallık ve valansını yüksek tutmaları önemlidir.

⁷⁰ Hüseyin Çelik, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Turizm İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kafkas Üniversitesi, Kars, 2020, ss.54-55.

⁷¹ Fırat Seyhan, “Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, 2020, s.35.

ii. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgüt içerisindeki eşitlik düzeyiyle ilgilidir. Örgüt içerisinde her çalışan iş ilişkisi konusunda eşit davranışların olduğu gözlemlenmektedir. Adams'ın eşitlik kuramı bireylerin eşitlik algısının nasıl oluştuğunu ve eşitliğin nasıl uygulanabileceğini açıklamaya çalışan bir kuramdır.

Çalışanlar gerçekleştirdikleri işlerde girdi ve çıktı değerlendirmelerinde bulunmaktadır. Girdiler, çalışanların işleri için harcadıkları emek, beceri ve deneyimleri; çıktılar ise bu emekler karşılığında aldıkları ödüller yani saygınlık, terfi veya ücretlerdir. Girdiler ve çıktılar arasındaki dengeyi sağlamak çok önemlidir. Çalışanlar kendileriyle aynı işi yapan diğer çalışanlarla karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırma sonucu alınan ödüllerin eşit olduğu hissi var ise iş tatmini yükselir. Eşitsizlik hissi var ise iş tatmini düşer. Çalışanlar kendileri ile aynı işi yapan çalışanlara kıyasla daha düşük ödüller aldıklarında iş tatmini ve motivasyon düşer.⁷² Bu nedenle eşitsizlik kuramı, örgüt içerisinde adalet ve eşitsizliğin önemi vurgulanmış, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini için bu konuların önemli olduğunu savunmuştur.

iii. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, Vroom'un beklenti kuramını temel alarak geliştirilen kuramdır. Vroom'un teorisinde yer alan bazı değişkenlerin yanı sıra, yeni değişkenleri de içermektedir. Bu kuramın en önemli özelliklerinden biri, diğer çalışmalardaki değerlerin ayrı ayrı ele alınmasının yanı sıra, tüm değerler arasındaki bağlantıların bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilerek açıklanmasıdır.⁷³ Bu nedenle beklenti kuramı insan davranışının kompleks yapısını ve farklı değişkenlerin birbirleriyle etkileşimini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Bu kurama göre işverenlerin çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme sistemlerini düzenlemeleri gerektiğinin yanı sıra işlerinin yapısını, iş yükünü, eğitim ve gelişim fırsatlarını da dikkate alarak çalışanların performansını arttırmaya çalışmaları gerektiğini vurgular.

⁷² Selin Karasu, *age.*, s.53.

⁷³ Oğuz Onaran, "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ankara, 1981, s.92.

iv. Edwin Locke'in Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, belirli ve zorlu hedeflerin performansı artırabileceğini ve geri bildirim ile bu performansın daha da yükseltilebileceğini öne sürer. Locke'a göre insanların bu tür zorlu hedeflere ulaşmaya çalışması, performanslarını arttırmak için daha yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olmalarını sağlar.⁷⁴

Bireyler belirli hedefler belirlediğinde, bu hedeflere ulaşmak için daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahiptir. Hedeflerine ne kadar yakın olduğunu ve neleri doğru yaptığını bilmek isteyen bireyler geribildirim almak isterler. Bu bildirimler bireylerin performanslarını iyileştirmek için neler yapabileceklerini belirlemelerine yardımcı olurlar. Çalışanların bu çabaları kendilerini motive etmelerine katkı sağlayarak yaptıkları işten daha fazla iş tatmini düzeyini arttırmasına sebep olacaktır.

v. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

Günümüz iş dünyasının karmaşıklığı, organizasyonların hayatta kalabilmek için sürekli değişen ve rekabet etmek zorunda kaldığı ortamları da beraberinde getirmiştir. Örgüt başarısı, çalışanların motive edilmesi ve elde tutulabilmesiyle doğru orantılıdır.

Örgütler, sadece çalışma ortamının düzeniyle değil, çalışanlarının iş yapma için uygun uzmanlığa sahip olmalarını sağlarlar. Öğrenmenin önemli olduğunu vurgulayan kuramdır. Günümüzde, belirsizlik ve sürekli değişimle karakterize edilen bir ortamda rekabetçi kalabilmek için organizasyonların geçmişten öğrenme yeteneği geliştirmeleri ve gelecek için neyin gerektiğini daha iyi anlamalarını hayati önem taşımaktadır. Bu sayede organizasyonlar hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajı yaratabilmeleri için gerekli olan esneklik ve yenilikçilik yeteneklerine sahip olabilirler. Öğrenme, örgütsel davranış ve gelişimi etkileyen kritik bir faktördür. Bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde, öğrenme ilgi ve başarı açısından hayati önem taşır. Öğrenme süreci, davranış değişikliğinin temelini oluşturur ve bu süreç bireylerin yetkinliklerinin

⁷⁴ Sema Özfalcı Akıl, "X ve Y Kuşaklarında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.39.

geliştirmelerine, yeni beceriler edinmelerine ve hatta yenilikler yaratmalarına olanak tanır. Bu süreç örgütsel düzeyde değişim ve yenilik yaratma sürecinin temelini oluşturur. Bu sayede kuruluşlar sürdürülebilir bir şekilde rekabet avantajını sağlayabilirler.⁷⁵

6. İş Tatmini-Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri

İş tatmini, bireylerin sorumluluklarından duydukları memnuniyet veya tatmindir. İş tatmininin yüksek olması, çalışanların daha mutlu, daha üretken ve daha sadık olmasına yardımcı, düşük iş tatmini ise hataya, devamsızlığa, işten ayrılmaya ve genel olarak olumsuz bir çalışma ortamına neden olabilir.

a. İş Tatmininin Sonuçları

i. Moral ve Motivasyon

İş tatmini çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarıyla ilgili iken, moral ve motivasyon, çalışanların yaptıkları işte nasıl hissettikleri ve işlerinde ne kadar bağlı oldukları ile ilgilidir. İş tatmini, moral ve motivasyon kavramlarıyla yakında ilişkilidir ve birbirlerini etkilemektedir.

Moral, bireylerin genel mutluluğu ve doyumunu olarak ifade edilmektedir. Ancak iş yaşamında kullanılan bir terim olarak bir bireyin veya bir grubun beraber çalışma arzusu ve işlerinde olumlu bir tutum sergileme durumudur. Bir örgütte çalışanların işleriyle ilgili olumlu tutumları, işbirliği içinde ve işletmenin amaçları yönünde çaba sarf etmeleri, yüksek bir moralin varlığının önemli bir göstergesidir.⁷⁶ Yüksek moral, çalışanların iş yerinde daha mutlu ve memnun hissetmelerine katkı sağlar. Örgüt içinde çalışanların işlerine bağlılık gösterdikleri, işletmenin amaçlarını benimsedikleri ve birlikte çalışarak örgütün başarısını artırmak için çaba sarf ettikleri bir ortamda oluşabilir.

Motivasyon, örgüt içindeki bireylerin tutum ve davranışlarını gerçekleştirmeye yönelik istekliliği veya arzudur. Bu davranışlar motivasyonun nasıl algılandığına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Performansa bağlı

⁷⁵ Ulvi Zarbaliyev, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020, ss.95-96.

⁷⁶ A. Cevat Acar, “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.4.

ödüllendirme gibi faktörler çalışanların motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini arttırabilir. Bu faktörlerin eksikliği ise motivasyonu düşürüp iş tatmin düzeyini olumsuz etkileyebilir. Sadece çalışanları motive etmek işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için yeterli olmayıp iş tatminsizlik nedenlerinden biri olabilir.⁷⁷ Örgüt içerisinde bu değerlendirmelerin doğru yapılması ve çalışanların motivasyon kaynaklarının doğru tespit edilmesi işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması için önemli bir konudur.

Sonuç olarak, iş tatmini moral ve motivasyon, çalışanların örgüt içerisindeki mutluluk ve başarı seviyelerini etkileyen önemli faktörlerdir. İşverenler çalışanların iş tatminini, moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak için çeşitli adımlar atarak arttırabilirler.

ii. Performans ve Verimlilik

Günümüz rekabet ortamında örgütler için çalışanların performans ve verimlilikleri oldukça önemlidir. Çalışanların sorumluluklarını yüksek başarı ve gayretle yerine getirme çabaları bu faktörlerin varlığı ile gözlemlenebilir.

Performans, önceden belirlenmiş hedefler veya standartlar doğrultusunda bir işin yerine getirilme düzeyidir.⁷⁸ Performans, çalışanların belirli sürede gerçekleştirdiği iş miktarını ve kalitesini göstermektedir.

Verimlilik, belirli bir faaliyet sonucunda elde edilen çıktının, bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdilerin orantılı olarak ne kadar yüksek olduğudur. Çıktı ve girdiler arasındaki orasındaki orantısal ilişkidir.⁷⁹ Verimlilik, işletmelerin kaynaklarını kullanarak en iyi şekilde kullanılması ve maksimum çıktıyı elde etmesine yardımcıdır.

Performans ve verimlilik, işletmelerin başarısı için önemli faktörlerdir. Yüksek performans ve verimlilik, işletmelerin karlılığını arttırırken bu faktörlerin düşük olması işletmelerin maliyetlerini artırır. Literatür incelendiğinde performans ve verimliliğin yüksekliği iş tatmin düzeyi bakımından oldukça

⁷⁷ Seda Mutlu, “Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Özel Hastane Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2018, s.13.

⁷⁸ Polat Tunçer, *age.*, s.89.

⁷⁹ Nilgün Göktepe ve Ülkü Baykal, “Verimliliğe İlişkin Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, İstanbul, 2012, Sayı:14 (2), s.31.

ilişkili olduğuna rastlanmaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların performans ve verimliliğini arttırmaktadır. Çalışanların işlerini sahiplenerek maksimum performansla ile verimliliklerini arttırabilmektedir.

iii. Kurumsal Bağlılık

İş tatmini ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki önemli bir ilişki vardır. Kuruma olan bağlılık çalışanların sadakati, güveni, işine olan bağlılığı ve işe duyduğu tatmini içerir. Bir çalışanın kurumuna karşı yüksek bir bağlılık düzeyi, iş performansını arttırabilir, işten ayrılma oranını azaltabilir ve kurumun başarısını arttırabilir.

Kurumsal bağlılık, çalışanların sorumluluklarına karşı duyduğu bağlanma derecesidir.⁸⁰ Çalışma ortamı, ücret ve yan hakları, yöneticilerle ilişkiler, iş yükü ve dengesi, gelişim ve ilerleme fırsatları gibi faktörler çalışanları ne kadar tatmin ediyorsa kuruma olan bağlılıklarını da o derecede etkilemektedir.

Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışan, kurumun hedeflerini benimseyerek daha fazla çaba harcayacak, kurumunu temsil etmekten gurur duyacak ve iş performansını arttıracaktır. Bu nedenle birçok kurum çalışanlarının kurumsal bağlılığını arttırmak için çeşitli programlar ve politikalar geliştirir.

b. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanların işlerinde yaşadıklarından memnun olmama durumudur ve birçok olumsuz sonuca neden olabilmektedir. Bu sonuçtan hem işletme hem çalışan etkileneceği için tatmin düzeyini arttırmak için uygun stratejiler uygulanmalı ve işyerinde olumlu bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

i. İşte Hata Yapma

İş tatminsizliği genellikle iş koşullarının veya çalışma ortamındaki faktörlerin yetersizliğinden kaynaklanır. Ayrıca çalışanların dikkatsizliği, yanlış davranış sergilemeleri gibi etkenlerden dolayı da kaynaklanabilir.⁸¹ Bu durumlar

⁸⁰ Savgül Akgündüz, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.118.

⁸¹ Eda Şahal, *age.*, s.76.

çalışanların motivasyonlarını düşürür, verimliliklerini azaltır ve işte hata yapma riskini artırabilir.

Çalışanların işyerindeki hataları hem kendilerine olan güvenlerini hem de örgüt açısından zaman ve maddi kayba neden olabilir.⁸² Bu nedenle işverenler çalışanların hata yapma riskini azaltmak için çeşitli önlemler alarak işyerinde hata etkilerini minimize etmeli ve üretkenliği arttırmak için çaba sarfetmelidir. İş yerindeki koşulların iyileştirilmesi, çalışanların daha fazla söz hakkına sahip olmaları, çalışanların eğitimi ve gelişimi için organizasyonlar düzenlenmelidir.

ii. İşe Devamsızlık

İş tatminsizliği çalışanların işinden duyduğu memnuniyetsizlik anlamına gelmektedir ve bu durum çalışanların işe devamsızlık yapma eğilimlerini arttırabilir. İşe devamsızlık, çalışanların çalışma saatlerinden geç mesaiye başlamaması veya işe gelmemeleridir.

Devamsızlıklar, çalışanların bilinçli şekilde yapmaları ya da hastalık, acil durumlardan kaynaklı meydana gelebilir. Bilinçli devamsızlığın sebebi iş tatminsizliği ise çalışan tarafında sorumluluklarını yerine getirmek istememesinden kaynaklı ise iş performans düşüklüğüne sebep olurken örgüt açısından iş verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. İşyeri bu konuda gerekli önlemleri aldığıında iş tatmin düzeyini arttırması ve çalışanın işinden memnun olması devamsızlık yapma durumunu indirgemesini sağlayacaktır.⁸³

iii. İşten Ayrılma

İş tatminsizliği sonucu çalışanların gösterdiği tepkilerden biri de işten ayrılma durumudur. Literatür incelendiğinde iş koşulları, çalışma saatleri, ücret, yönetim tarzı, iş yükü gibi nedenlerden dolayı tatminsizlik yaşayan çalışanların işten ayrıldığı görülmektedir.

Çalışanların işten ayrılması örgütler için yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. İşletme sahipleri için oluşan boşlukları doldurmak yeni işçi alımı yapmak ve onların eğitimi, yönetimi için zaman ve maddi açıdan gider

⁸² Nurten Uruk, **age.**, s.118.

⁸³ Duygu Gökdemir, "Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.79.

yaratmaktadır.⁸⁴ Örgüt içerisindeki diğer çalışanlar içinde olumsuz düşünceye sebep olan bu durum üretkenliğin azalmasına ve ayrılan çalışanların sorumluluğunun diğer çalışanlara kalma durumu zaman kaybına neden olabilir.

Bu nedenle örgütler çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak, onları örgüte bağlılıklarını arttırmak ve böylece çalışanların ayrılmasını azaltmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

iv. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, çalışanın işe olan bağlılığını kaybetmesi ve işine karşı ilgisiz hale gelmesidir. Yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin iş tatminsizliğini etkileyen faktörler ile benzerliği söz konusudur.⁸⁵ Bu sebeple işverenlerin iş tatminsizliği ve işe yabancılaşma ile mücadele etme için benzer stratejiler kullanmaları gerekmektedir.

İş tatminsizliği gibi işe yabancılaşmayı azaltmak için de çalışma koşullarını iyileştirmek, işyeri kültürünü geliştirmek, yönetim tarzını değiştirmek, çalışanların katılıma teşvik edilmesi gibi stratejilerden yararlanılmalıdır.

v. Personel Devri

Personel devri, işletmede çalışan personelin işten ayrılması ve yerine yeni personel alınması anlamına gelmektedir.⁸⁶ İşletme sahipleri için maliyetli bir süreç olduğu gibi üretim ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirme süreleri için zaman kaybı yaratan bir durumdur. Bu nedenle işletmeler personel devrini azaltmak için çalışanlarının iş tatminini artırıcı şekilde çaba sarf etmelidir. İşletmeler personel devrini azaltarak işletmelerindeki sürekliliği sağlayabilirler.

c. İş Tatminini Artırma Yöntemleri

İş tatminini sağlamak çalışanların motivasyonunu arttırmak ve dolayısıyla örgütün amaçlarına yönelik verimli çalışmaları sağlamak için bazı uygulamaların

⁸⁴ Engin Uslu, "Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2017, s.16.

⁸⁵ Mehmet Turan ve Gülşah Parsak, "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, Cilt:20, Sayı:2., 2011, s.7.

⁸⁶ Zeynep Eronat, "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2004, s.22.

yapılması gerekmektedir. İş tatminini arttırmak için iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler işgörenlerin iş tatminini arttırarak verimli bir şekilde çalışmalarına katkı sağlayabilir.

i. İş Basitleştirme

İş basitleştirme, bir işin yürütülmesini kolaylaştırmak ve daha az zorlu hale getirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem işlerin bölünmesi ve standartlaştırılması yoluyla gerçekleştirilir. İş basitleştirme yöntemini işletmeler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını sağlamak için kullanmaları önemlidir. Yeni başlayan veya kurum değişikliği yapan çalışanların hızlı bir şekilde uyum sağlamaları ve iş yükünü doğru şekilde paylaşmaları için bu yöntem kullanılabilir.⁸⁷ Bu yöntem çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini arttırabilirken fazla monoton ve sürekli aynı sorumluluklar çalışanların motivasyonunu azaltabilir. Bu nedenle yöneticilerin iş basitleştirme yöntemlerinden yararlanarak işletme içerisinde çalışanların iş yüklerini doğru şekilde ve tatmin düzeyini gözeterek yerine getirebilmeleri için gerekli çalışmaları yapmaları önemlidir.

ii. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanlara farklı sorumlulukları vererek görev çeşitliliği sunmaktır. Bu uygulama sayesinde çalışanlar monotonluktan kurtularak farklı beceriler kazanabilirler. Böylece işlerin aksamasına engel olurlar. Çalışanlar, farklı bölümlerdeki işleri yerine getirerek işlerin ilerlemesinde kendi katkılarının olduğunu düşünerek daha tatmin olurlar. Statü kazanan çalışanlar iş değişikliği istemeyebilirler.⁸⁸ Bu nedenle yöneticiler, iş rotasyonu uygularken çalışanların tercihlerine de dikkat etmelidir. İş rotasyonu, işletme içinde çalışanların gelişimlerini ve verimliliklerini arttırmak için etkili bir yöntemdir.

iii. İş Zenginleştirme

İş geliştirme, bir işin daha tatmin edici hale getirilmesi için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem çalışanların işlerinde daha fazla kontrol, sorumluluk ve

⁸⁷ Büşra Bayender, **age.**, s.138.

⁸⁸ Dilan Kanmaz, "Kobi Çalışanlarının İş Sağlığı ve İş Güvenliğine Yönelik Algılarının İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Bingöl Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bingöl Üniversitesi, Bingöl, 2019, s.53.

özerklik kazanmalarına ve işlerine daha fazla anlam katmalarına yardımcı olur.⁸⁹ İş zenginleştirme sayesinde çalışanlar sorumluluklarındaki işlerin hatalarını ve eksiklerini hızla fark edebilir ve müdahale edebilirler.

İş zenginleştirme yöntemi çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak için etkili bir yöntem olabilir. Ancak işletme yönetimi bunu uygulamadan önce çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de arttırırken işlerin verimliliğini ve kalitesini de arttırmalarını sağlayabilirler.

⁸⁹ Büşra Şahaner, “Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarının Analizi: Otomotiv Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2019, s.41.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerinde kullanabilmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Ancak sadece işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve yetenekler yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların işlerine olan tutumları çok önemlidir. Örgüte karşı olumlu tutumları arttıkça örgütlerin güçlenmesi ve rekabet ortamında daha verimli ve kaliteli işlerin çıkması için örgütsel bağlılık ile mümkündür. Bu bağlılık çalışanların işverenine, çalışma ortamına ya da organizasyona karşı duyduğu sadakat, ilgi ve motivasyon ile ilgilidir.

Örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş yönetim kavramları içinde önemli bir yere sahiptir. Ve 1950'li yıllardan bu yana üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu kavramın tam tanımı üzerinde hala görüş birliği sağlanamamıştır. Örgütsel bağlılık konusu son 60-65 yılda büyük ilgi görmüştür.⁹⁰

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılık, işe olan bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerine olan inançları,

⁹⁰ Esra Sarıkeçe, "Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.21.

örgüte yönelik olumlu tutumları, örgüte katkı sağlama niyetleri ve örgütte kalmak için istekli olmaları gibi unsurların bir arada ele alınmasıdır.⁹¹

- Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına, değerlerine ve kültürüne olan bağlılıklarını ifade eder. Bu bağlılık örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanların gösterdikleri çaba ve istek ile ilgili iken örgüte olan güven ve sadakat ile ilişkilendirilmektedir.⁹²

- Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye karşı duygusal bir bağ ile işletmenin amaçlarını, politikalarını, değerlerini benimsemeleridir.⁹³

- Örgütsel bağlılık, çalışanların kişisel değerleri ile örgüt değerleri arasında bir uyum sağlamasını ve bu değerleri benimsemesidir.⁹⁴

- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duydukları güçlü hissiyat ve örgüte olan bağlılıklarıdır. Bu bağlılık ile işgörenlerin örgütü destekleme, koruma ve geliştirme istekliliğine bağlı olmalarıdır.⁹⁵

Bu tanımları dikkate alırsak örgütsel bağlılığı genel olarak şöyle tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine, çalıştıkları kuruma yönelik algılarına, değerlerine, inançlarına ve deneyimlerine dayalı örgüte karşı duyulan ilgi, motivasyon ve sadakatlerini yansıtmalarıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler işyerinde daha mutlu, daha verimli ve daha tatmin olmuş hissederek işyerinin genel performansını yükseltip örgüt içerisindeki diğer işgörenleri de olumlu yönde etkileyebilirler.

⁹¹ Handan Eren ve Meltem Demirgöz Bal, "Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Karaman, Sayı:1, Cilt:2, 2015, s.45.

⁹² Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Sayı:1, 2007, s.74.

⁹³ Erkan Özmutaf, "Tekstil Sektöründe Motivasyon Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Dayanıklılığı İlişkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.22.

⁹⁴ Halil İbrahim Olucak, "Örgütsel Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2019, s.8.

⁹⁵ Faruk Duruş, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.4.

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, örgütlerin başarı için son derece önem arz etmektedir. İşgörenlerin örgüte bağlılığı, örgütün varlığını sürdürebilmesi, büyümesi ve gelişmesi açısından kritik faktörlerden biridir.

Örgütsel bağlılık özellikle son 60-65 yıldır birçok araştırmacı tarafından incelenen ve giderek artan, önem kazanan bir konudur. Bu konunun önemini arttıran birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenler;⁹⁶

- Örgüte bağlılık, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkili olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti oluşturmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmesini sağlar, çalışanların işlerinde daha motive verimli olmalarını teşvik eder. İşgörenlerin örgüte olan sadakat ve güvenlerini arttırarak işgören devir hızını azaltır, örgüte olan katkılarını arttırır. Bu sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık, örgütlerin başarısı için önemli bir etkidir.

a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Bu bağlılık çalışanların örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık hissetmelerini sağlar ve bu da çalışanların örgütlerine daha sadık olmalarını ve örgüt amaçlarını destekleyen davranışlar sergilemelerini teşvik eder.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar işlerinde daha memnun ve tatmin olmuş hissederler ve bu da çalışanların işlerinde daha iyi performans

⁹⁶ Funda Somuncu, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2008, ss.6-7.

göstermelerini sağlar. Araştırmalar, bu çalışanların örgütlerine daha uzun süre katkı sağlama eğiliminde, işten ayrılma niyetleri daha düşük, performans artırıcı ve örgütsel vatandaşlık davranışların teşvik edici olduğunu göstermektedir.⁹⁷ Tüm bu faktörler çalışanların kariyerleri ve örgütsel başarı açısından son derece önemlidir. Örgütlerin bu konuda ayrıca çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu sayede işletmeler amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde ilerleyebilirler.

b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler hem müşterilerin ihtiyaçlarını hem de bu ihtiyaçları karşılarken karlılık sağlamayı hedefleyen kuruluşlardır. Ancak günümüz rekabet ortamında sadece müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunmak yeterli değildir. İşletmelerin diğer işletmelere göre daha kaliteli ve talep edilen fiyat aralığında ürünler sunarak rekabette avantajlı olmaları gerekmektedir.⁹⁸ Bu sebeple işletmeler açısından örgütsel bağlılık oldukça önemlidir. Çalışanların örgüte karşı daha sadık olmalarını ve örgütün amaçlarını destekleyen davranışlar sergilemelerini sağlar. Bu da işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına ve başarılı olmalarına yardımcı olur.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmelerine daha uzun süre katkı sağlama eğilimindedirler ve işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. Bu da işletmelerin çalışan kaybı yaşamadan istikrarlı bir iş gücüne sahip olmalarına yardımcı olur. Sonuç olarak örgütsel bağlılık işletmeler için çalışanların verimliliklerini arttırması, iş gücü istikrarını sağlaması ve hedeflere ulaşmalarına yardımcı olması açısından büyük bir öneme sahiptir.

3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Örgütsel bağlılık, örgütte çalışan işgörenlerin örgütün misyon ve değerleri için duyduğu sadakat, örgütün belirlediği hedefler için güçlü seviyede çaba

⁹⁷ Nuray Sabah Hassan, “İşletmelerde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Banka Çalışanları Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 2020, s.33.

⁹⁸ Nazım Utku Atlı, “Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Esnek Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Savunma Sanayi Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2021, ss.5-6.

harcaması ve örgütün kültürünü benimseyerek ve benimseterek güçlü bir istekle ilerletmesidir.⁹⁹

Örgüte bağlılıkla benzerlik gösteren birçok kavramdan bir diğeri de mesleğe bağlılıktır. Mesleğe bağlılık, bireylerin çalıştığı mesleğe ve mesleki kimliğine duyduğu güçlü bağlılık ve saygıyı ifade etmektedir. Bireylerin mesleki gelişimine ve başarısına katkıda bulunur¹⁰⁰. Bireyler mesleklerine olan bağlılıkları sayesinde daha fazla çalışma eğiliminde olup mesleki hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler. Mesleğe bağlılık aynı zamanda bireylerin mesleki kimliğinin bir parçası olmakla beraber kişisel tatmin ve memnuniyetin sağlanmasına yardımcı olur. Bu sayede bireyler işlerinde mutlu ve tatmin olmuş hisseder, daha verimli ve yüksek performans ile çalışırlar.

Örgüte bağlılık ile mesleğe bağlılık benzer iki kavram olsa dahi farklılıklar vardır. Örgüte bağlılık çalışanların ortamına, kurumuna olan bağlılık iken mesleğe bağlılık çalışanın kendi istek ve arzusu ile seçtiği mesleğe olan bağlılıktır.¹⁰¹ Bu iki kavram arasındaki farkı anlamak, çalışanların işleri ve kariyerleri hakkındaki farklı bağlılıklarını daha iyi anlamaya yardımcı olabilir.

4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, psikolojik olarak kişinin kendisini örgütüne adanmış durumda olduğunu ifade etmektedir.¹⁰² Bu bağlamda örgütsel bağlılık üç boyut ve aşama üzerinden incelenebilir.

a. Uyum boyutu

Uyum, çalışanın örgütün değerlerine, normlarına ve kültürüne uyum sağlanmasıdır. Bağlılığın uyum boyutu yararcı örgütlerde kısmen değişim, kısmen de yapısal bir oldu olarak ortaya çıkar. Başka bir ifade ile bağlılık,

⁹⁹ Melih Gökçe, “X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2019, s.37.

¹⁰⁰ Hava Yaşbay, “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011, s.88.

¹⁰¹ Neslin Aygül, “İşveren Markası ve İş Yeri Çekiciliğinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.40.

¹⁰² Ahmet Uslu, “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2012, s.29.

örgütten sağlanan ödül oranının bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Doyumsuzluk, algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder. Yararcı örgütlerin çoğunda bireysel emirlere uyarlar ancak çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılık azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bağlılık yoktur. Bu nedenle yararcı örgütlerde çalışanlar arasında ortaya çıkan herhangi bir doyumumsuzluk durumu ödül-maliyet ilişkisi ve denge açısından bir mahrumiyet duygusuna yol açar. Bu açıdan bakıldığında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tamamen araçsal algılara yol açabilir.¹⁰³

b. Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme, örgütten duyulan memnuniyet sonucunda örgütün çalışan için uygun, çalışabilir hale gelmesidir.¹⁰⁴ Çalışanlar, örgütte çalıştıkça ve örgütü benimsedikçe kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedip yakınlık kurarlar. Bu yakınlık çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlar. Bu süreç çalışanların örgütle bağlılığını ve duygusal bağlarını güçlendirir. Çalışanlar örgüt hedefleri için çalışırken başarılı olmak için çaba sarf ederken mutluluk duyarlar.

i. İçselleştirme boyutu

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birey tarafından benimsenerek kişisel bir düzeyde birleştirilme sürecidir.¹⁰⁵ Çalışanların örgüt değerlerini benimseyerek bunları bireysel davranışlarına yansıtması ve örgütün amaçlarına uygun hareket etmesidir. Bu süreç çalışanın örgüt ile güçlü bir bağ kurmasını ve örgütün hedeflerine yönelik adanmışlık göstermesini sağlar.

Bu üç boyut, örgütsel bağlılığın derinlik ve yoğunluğunu temsil eder. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme düzeyleri yükseldikçe çalışanların örgüte olan bağlılığı ve adanmışlığı artar. Bu da çalışanların işine ve örgüte daha bağlı hissetmelerini ve örgütlerin hedeflerini desteklemelerine yardımcıdır.

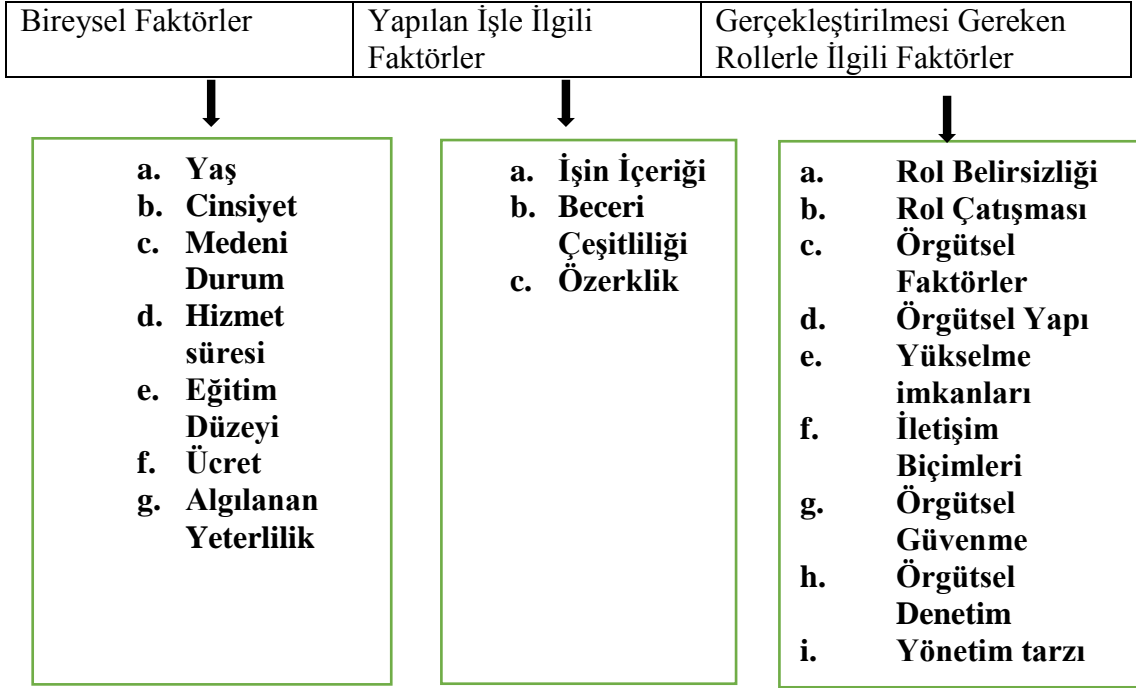
¹⁰³ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, ss.44-45.

¹⁰⁴ Özge Elmas Geçen, “Y ve Z Kuşağı Çalışanları Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Rahatlık Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki Bir İşletme Üzerinde Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, ss.32-33.

¹⁰⁵ Güney Çetin Gürkan, *age.*, s.46.

5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok sayıda unsur olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında etkisi olan faktörler üç grupta incelenmektedir.



Şekil 1. : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Zeynep Keskin, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2015, ss.48-56.

a. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgüte bağlılık kavramıyla ilgili çalışmaların çoğu çalışanların kişisel özellikleriyle bütünleşmektedir. Kişisel özellikler bireyleri birbirlerinden farklı kılan özelliklerdir. Örgütlerin her çalışanın kişisel özelliklerini bilmeleri örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı veya düşürücü sebepleri kavramaları açısından önem arz etmektedir.

i. Yaş

Bireysel faktör olarak kabul edilen çalışanın yaşı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Literatür incelendiğinde çalışanların yaşı genç, orta ve yaşlı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Genç yaşta olan çalışanlar örgüte yeni başladıklarında işe uyum sağlama, örgütü benimseme, kendini tanıma ve sorunlarla ilk defa karşılaşma ve çözüm bulabilme konusunda yeni olduklarından işe bağlanmaları biraz daha zor bir süreçtir. Bu sebeple bu gruptaki çalışanların örgüte bağlılıkları diğer gruplara göre daha azdır.¹⁰⁶ Orta yaş ve yaşlı grup olarak ayrılan uzun süre aynı örgüt içerisinde görev olan kişilerin yaşları ile doğru orantılı olarak örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlılık çalışanların örgüte olan duygusal bir bağ hissetmeleri, örgütün hedeflerine ve değerlerine sahip çıkmalarını ve işlerine daha fazla özveriyle bağlanmalarını sağlar. Aynı zamanda uzun süreli çalışanlar genellikle kurumdaki kariyer gelişimi fırsatlarını daha iyi değerlendirebilir ve terfi olanakları daha yüksek olduğundan örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.¹⁰⁷

Her çalışanın bağlılık düzeyi bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebilir ve yaşın sadece bir faktör olduğu görülmektedir. Bazı genç çalışanlar da örgüte karşı yüksek bir bağlılık gösterebilirken, yaşları büyük olan bazı çalışanlar da düşük bir bağlılık düzeyine sahip olabilirler. Bağlılık çalışanların değerleri, iş tatmini, kariyer fırsatları, çalışma ortamı ve diğer kişisel faktörlerle de etkileşim halindedir.

ii. Cinsiyet

Bireysel faktör olarak kabul edilen çalışanın cinsiyeti örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Kadınlar ve erkeklere toplumda farklı roller atanması ve cinsiyetin iş hayatına yansımaları çalışanların örgütlerden beklentileri ve tatmin düzeyleri farklılıklarına neden olabilir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Makbule Küçükturgut, “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, 2020, ss.31-32.

¹⁰⁷ Gülşen Doksan, “Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2019, s.19.

¹⁰⁸ Makbule Küçükturgut, *age.*, s.31.

Geleneksel toplumda kadınlara genellikle ev işleri, çocuk bakımı ve aile sorumlulukları gibi roller atanırken, erkeklere daha çok çalışma yaşamında başarı, liderlik ve maddi kazanç gibi roller tanınır. Bu toplumsal beklentiler iş hayatında da etkisini göstermektedir.¹⁰⁹ Bu beklentiler kadınlar için örgüt içerisinde daha fazla denge sağlama, iş-yaşam dengesini yönetme ve aile sorumlulukları iş sorumlulukları arasındaki denge ihtiyacı kurma isteğine yol açabilir. Bu durum iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Erkekler için örgüt içinde kariyer odaklı, daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlayabilir ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı yönde etkileyebilir.

Her bireyin deneyimi farklıdır ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kişisel faktörler, iş deneyimi, değerler ve tercihler gibi birçok etkene bağlıdır. Toplumsal beklentilerin zaman içerisinde değişebileceğini ve kültür ve örgütlerinde bu yönde farklılık gösterebileceğini göz önünde bulundurursak cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin karmaşık ve çok yönlü olduğunu söylemek mümkündür.

iii. Medeni durum

Bireysel faktör olarak kabul edilen medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların evli olmaları genellikle daha fazla sorumluluk üstlenmelerine neden olur ve bu da işe ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etkilemektedir. Evlilik, ekonomik ve sosyal sorumlulukların yanı sıra ailevi beklentileri de içermektedir. Bekar çalışanlar için ise daha esnek ve özgürlük sahibi olmaları iş değişikliği yapma eğilimlerine, yeni deneyimler ve risk alabilme konusunda daha rahat düşünmelerinin önünü açtır.¹¹⁰ Bu sebeple evli çalışanların bekar çalışanlara göre sorumluluklarının daha çok olması örgütsel bağlılık konusunda etkileyici bir faktördür. Ancak bireylerin durumlarının farklı olması da göz önünde bulundurulsa tek başına belirleyici bir faktör değildir. İş tatmini, kariyer fırsatları, örgüt kültürü ve çalışma ortamı gibi diğer faktörlerinde örgüt bağlılığını etkileyebilir.

iv. Hizmet süresi

¹⁰⁹ Hale Külekçi, “Okulun Mimari ve Tarihi Özelliklerinin Etkileyiciliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.62.

¹¹⁰ Nazım Utku Atlı, *age.*, s.12.

Hizmet süresinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların örgüt içerisindeki çalışma süresi arttıkça örgüte bağlılık düzeyine artmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde geçirdiği hizmet süresiyle doğru orantılı şekilde terfi, kıdem, emeklilik süreçlerini etkileyecek unsurları da göz önünde bulundurması örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı yöndedir.¹¹¹ Uzun süreli çalışanların statüde yükselmeleri genellikle memnuniyet seviyelerini artmasına katkıda bulunabilir ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.

Örgütler uzun süreli çalışanlarının bağlılığını ve memnuniyetlerini sürdürmeleri için yeni fırsatlar sunmalı, kariyer gelişimlerini destekleyici ve motivasyon arttırıcı önlemler almalıdır. Çalışanların sağlık, refah ve çalışma ortamlarıyla ilgili ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bağlılığı korumalıdır.

v. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörden biridir. Eğitim düzeyi iş hayatında çalışanların beklenti ve taleplerini yükseltebilir. Sadece maddi açıdan kazanım değil, statü, mevki, kendini geliştirme konusunda da neler kazanabileceğini değerlendirmektedirler. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların çalışma ortamı ve örgüt kültürü bakımından beklentileri yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işe bağlılıkları örgüte olan bağlılıklarından daha yüksek olması örgütte çalışması için motive ve taleplerinin karşılanması ile doğru orantılıdır.¹¹² Literatür incelendiğinde az eğitilmiş çalışanların iş bulma konusunda daha fazla zorluk yaşadıkları öne sürülmektedir. Bu sebeple az eğitilmiş çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunmakta pek doğru olmayabilir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmalara göre net bir karar verilmemiş durum ve şartlara göre değişiklikler gözlemlenmiştir.

vi. Ücret

¹¹¹ Berkan Çetin, “İş-Aile: Atışması ile örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Akhisar OSB Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 2021, s.46.

¹¹² Eşref Sami Bayar, “Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.54-55.

Bireysel faktör olarak kabul edilen ücret örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlar emeklerinin karşılığında belirli bir ücret almaktadır ve bu durum çalışanların farklı arayışlara girmesine neden olmaktadır. Ücret düzeyi ile örgüte olan bağlılık arasında paralel bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Ücret düzeyinin belirlenmesinde adalet, politikalar ve performans değerlendirme gibi süreçlerin tarafsız, belirlenmiş standartlar çerçevesinde uygulanması önemlidir. Çalışanlar tarafından ücret düzeyinde ve dağılımında algılanan eşitsizlik, örgütsel bağlılık düzeyinde düşüşe sebep olabilir.¹¹³ Adil ücretlendirme sistemi ve ücretin adaletle uygulanması, örgüte bağlılık düzeyini arttırıcı etkiler gösterebilir. Ücret düzeyi ve uygulaması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılık hissini etkileyen önemli bir faktördür ve bu nedenle örgüt tarafından dikkat edilmesi önemli bir konudur.

vii. Algılanan yeterlilik

Yapılan araştırmalar, algılanan yeterlilik ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini geliştirme ve öğrenme becerilerini kullanabildikleri zaman, örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca öğrenme becerileri ve duygusal zekâ arasında da ilişki bir bağlantı bulunduğu ve bu durumun örgütsel bağlılık ve öğrenme içinde geçerli olduğu belirtilmektedir.¹¹⁴ Örgütlerin çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak için uygun ortamlar sağlamaları ve öğrenmeye teşvik edici yönlendirmeleri önemlidir. Çalışanların kendilerini geliştirme imkanlarına sahip olduklarını görmeleri, motivasyonlarını arttırır ve örgüte olan bağlılıklarını arttırır. Duygusal zeka becerilerini geliştirmek, çalışanların daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını ve iş ilişkilerini iyileştirmelerini sağlar, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

¹¹³ Serdar Bal, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2020, s.30.

¹¹⁴ Bahadır Gök, “İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.37.

b. Yapılan İşle İlgili Faktörler

Yapılan iş ile ilgili faktörler çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler. İşte yapılan işle ilgili faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri aşağıda açıklanmıştır.

i. İşin İçeriği

Yapılan işin içeriği ve yapısı, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler arasındadır. İşin önemli bir iş olarak algılanması ve değerli bulunması, örgütsel bağlılığı artırırken, işin anlamsız veya düşük statüye sahip olması örgütsel bağlılığı azaltabilir.¹¹⁵ Örgütler çalışanların işlerini değerli ve anlamlı bulmalarını sağlamak için işin içeriğini ve yapısını gözden geçirmelidir. İşin önemini vurgulayarak ve çalışanların katkılarını takdir ederek, örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilirler.

ii. Beceri Çeşitliliği

Becerinin örgüt ile ilişkisi karmaşık bir şekilde değerlendirilmektedir. Araştırmalar beceri çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak bu ilişki çalışanların iş statüsüne bağlı olarak farklılık gösterebilir. Sürekli çalışanlarla yarı zamanlı çalışanlar arasında beşeri çeşitliliği ve bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında yarı zamanlı çalışanların daha sınırlı bir iş kapsamına sahip olmaları veya daha az fırsatlarla karşılaşmaları nedeniyle beşeri çeşitliliğinin bağlılık üzerindeki etkisinin de sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.¹¹⁶ Beşeri çeşitliliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların iş kapsamı, statüsü, fırsat eşitliği gibi faktörlerden etkilenebilir. Beceri çeşitliliği, çalışanlara daha fazla fırsat sunarak, kariyer gelişimlerini destekleyebilir ve örgüt içinde daha yüksek motivasyon ve bağlılık sağlayabilir.

iii. Özerklik

Yöneticiler, çalışanlarının işi istenilen şekilde ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmelerini ve daha fazla bilgi ve beceri geliştirmelerini beklerler. Bu beklenti çalışırken öğrenme durumunu ortaya çıkarır. Özellikle kendini

¹¹⁵ Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.16.

¹¹⁶ Hüseyin Çırpan, “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.63.

geliştirmeye çalışan bireylere değer veren örgütlerde, çalışanların bireysel öğrenme çabaları daha fazla teşvik edilir. Öğrenmeye değer veren bir kültürün olduğu örgütlerde çalışanlar motivasyon ve bağlılık açısından daha yüksek performans sergileyebilirler.¹¹⁷

Örgütlerin çalışanların özgürce düşünebilme, inisiyatif kullanabilme ve sorumluluk alma gibi yetkinliklerini desteklemesi, bireysel öğrenme ve bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Öğrenme gayreti içerisinde olan ve kendini geliştirmeye çalışan bireylerin değer verildiği örgütlerde bireysel öğrenme çabaları daha fazla ortaya çıkar. Ancak örgütlerin özerklik konusunda daha fazla destekleyici olması çalışanların motivasyonunu arttırabilir ve öğrenme çabalarını daha da teşvik edebilir.

c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler

Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler. İşte gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri aşağıda açıklanmıştır.

i. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir faktördür. Rol belirsizliği çalışanların işlerindeki rollerini tam olarak anlamamaları veya belirsizlik içinde oldukları durumdur. Bu durumda çalışanlar görev ve sorumluklarının ne olduğunu, beklentilerinin neler olduğunu veya nasıl değerlendireceklerini tam olarak anlamadığından işini etkili bir şekilde yerine getirmede zorlanması ve karar verme sürecinde aksama yaşamasına sebep olabilir.¹¹⁸

Rol belirsizliği örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkileyebilir. Çalışanlara görev ve sorumluluklarının açıklığını sağlayan eğitim ve rehberlik de yardımcı olunması gerekir. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli iletişim kurması, geri bildirim sağlaması ve destek olunması rol belirsizliği ile başa çıkmaları için yararlı

¹¹⁷ Yeliz Kır Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.22.

¹¹⁸ Melek Fatma Şenel, “Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2019, s.27.

olabilir. Bu konuda gerekli önlemlerin alınması örgütsel bağlılığı arttırıcı etki olabilir.

ii. Rol Çatışması

Rol çatışması, bir çalışanın kuruluş içinde görevlerini yerine getirirken, kuruluş içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluğu ifa etmektedir. Bu çatışma çalışanın kendini farklı beklentiler arasında sıkışmış hissetmesine ve görevlerini yerini getirirken zorluklarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi, genellikle psikolojik olarak geri çekilme ve ilgisizlik şeklinde kendini gösterebilir. Çalışan rol çatışmasını deneyimlediğinde kendinde bir boşluk duygusu hissedebilir ve meslektaşlarından uzaklaşmaya yönelik davranışlar sergileyebilir. Çalışanı alternatif seçeneklere yöneltebilir ve kurum dışındaki fırsatları değerlendirmesine sebep olabilir. Bu durum örgütsel bağlılık düzeyini azaltabilir.¹¹⁹ Örgütlerde rol çatışmasını minimize etmek için etkili iletişim, açık beklentiler ve destekleyici çalışma ortamı sağlanması örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde desteklenmeleri gerekmektedir.

iii. Örgütsel Faktörler

Örgütten kaynaklanan faktörler, örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili olanlar olup bireyin örgütteki görev ve yetkileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu faktörler çalışanın işin niteliği, önemi, değeri ve etkisi gibi unsurları içerir. Bir çalışanın sorumluluğundaki işin niteliği ve örgüt içindeki önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışan yaptığı işin önemli olduğuna ve katkısının değerli olduğuna inandığında örgüte olan bağlılığı artar. Çalışan kendini değerli hissettiğinde işine olan motivasyonu artar ve bağlılığı da o derece olumlu etkilenir. Örgüt çalışanlara işlerinin önemini vurgulayarak katkılarının farkında olduğunu göstermeli, başarıları takdir edilerek bağlılığı desteklenmelidir.¹²⁰ Çalışanın bu şekilde daha fazla sorumluluk alması, karar verme yetkisinin artması ve işine dair otonomiye hissetmesi, bağlılık düzeyini olumlu etkiler.

¹¹⁹ Yakup Mutaf, “Türkiye’deki Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Arel Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.47.

¹²⁰ Mustafa Serdar Duran, “Bireysel Değerlerin Örgütsek Bağlılık üzerindeki Etkisi: Bir Özel Sektör Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.23.

iv. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, bir örgütün tüm faaliyetlerinin düzenlendiği ve yönlendirildiği temel yapıdır. Bu yapı çalışanların görev ve sorumluluklarının tanımlandığı, iletişim ve karar alma süreçlerinin belirlendiği, işbirliği ve koordinasyonun sağlandığı bir çerçevedir. Örgüt yapısının belirli özelliklere sahip olması, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir.¹²¹ Örgütlerin net, açık, kurallarının ve prosedürlerinin belli olması örgüt yapısının önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından bu unsurların anlaşılır ve uygulanabilir olması, çalışanların işlerine odaklanmalarını, beklentilerinin karşılanmalarını ve motivasyonlarının artırılması örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Bu sebeple çalışanlara bu yapıya güven duymaları sağlanmalıdır.

v. Örgütsel Yükselme İmkânları

Örgütsel yükselme imkanları, çalışanların kariyer planlama ve ilerleme konusunda desteklenmelerini ifade eder. Açık bir kariyer gelişim politikası ve işverenlerin çalışanlara tam destek sağlaması, çalışanların hedefledikleri pozisyonlara ilerlemelerine yardımcı olabilir.¹²² Literatür incelendiğinde örgüt içinde yükselme imkânı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütler, çalışanların kariyer gelişimini için fırsatlar sunarak potansiyellerini keşfetmelerine, yeteneklerini geliştirmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmalıdır. Bu davranışı sergileyen örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artacak örgüt için daha verimli işler yapmak için çaba sarf edeceklerdir. Örgütte yükselme imkânı olan çalışanlar örgüt içindeki uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirme potansiyeline sahip olduklarını bilerek örgüt içi ilişkilerini sürdürülebilir şekilde davranışlarına yansıtacaklardır.

vi. Örgütsel İletişim Biçimi

Örgütsel iletişim biçimi, örgüt içindeki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bilgi, düşünce ve fikirlerin aktarılmasıdır. Bu iletişim süreci, çalışanların

¹²¹ Sevcı Çakırcalı, “Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma (Tekirdağ İli Bir Kamu Hastanesi Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.66.

¹²² Fatma Sariçam, “Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Yalova Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi, Yalova, 2022, s.37.

yöneticilerinden gerekli bilgileri almasını, karşılıklı anlayışı ve işbirliğini ifade eder. Örgütsel iletişim biçimi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.¹²³ Örgüt içindeki etkili iletişim çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirmesine yardımcı olur. İyi iletişim çalışanların kendini değerli hissetmesine, anlaşıldıklarını ve önemsendiklerini hissetmelerini sağlar. Bu çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkiler. İletişim eksikliği ve sorunu ise örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Çalışanların yanlış anlaşılması, motivasyonlarının düşmesine, stres ve memnuniyetsizliğe sebep olabilir. Bu sebeple örgütsel iletişim kültürü ve becerileri her örgütte geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri, açık ve iki yönlü iletişime teşvik örgütsel bağlılık için çok önemlidir.

vii. Örgütsel Güvenme

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır çünkü güvendikleri ortamda çalışma, işlerini rahat ve motive bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Çalışanlar güven duydukları bir örgütte diğer kişilerin söz ve davranışlarına pozitif şekilde yaklaşır ve işbirliğine daha istekli olurlar.¹²⁴ Bu şekilde çalışanların iş performansları artar ve örgüt başarısını olumlu yönde etkilerler. Sonuç olarak, örgütsel güven çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır, iletişimi ve işbirliğini geliştirir, performansı yükseltir ve çalışanların iş tatminini artırır.

viii. Örgütsel Denetim

İş dünyasında denetim, işlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, hedeflere uygunluk ve kalite standartlarının sağlanması için önemli bir araçtır. Ancak denetim süreçlerinin doğru şekilde yönetilmesi ve dengeli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Gereğinden sıkı ve yoğun denetimler çalışanlarda baskı ve stres yaratabilir. Sürekli bir denetim altında çalışmak çalışanların motivasyonunu ve moralini olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar üzerindeki aşırı denetim kendilerine duyulan güveni zedeler ve özerkliklerini kısıtlar. Bu da

¹²³ Ali Osman Zeyrek, “Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.65.

¹²⁴ Hale Külekçi, *age.*, s.65.

çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşürebilir. Etkili bir denetim süreci çalışanların performanslarını değerlendirmelerine, hedeflere odaklanmalarına ve gelişim fırsatlarını görmeye yardımcı olabilir. Geri bildirim ve takım çalışması gibi unsurların denetim sürecine dahil edilmesi çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Bu durumda örgütsel bağlılık düzeyinin artmasında etkili olabilir.¹²⁵

ix. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgütteki çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan ve liderlik tarzının yansıması olan bir kavramdır.¹²⁶ Yönetim tarzları çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Farklı yönetim tarzları farklı sonuçlar doğurabilir. Her örgütün ihtiyacı ve her çalışanın özellikleri farklı olduğundan yöneticilerin tarzlarını çeşitlendirmeleri ve oluşan duruma göre aksiyon alabilmeleri örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve motivasyon açısından oldukça önemlidir.

6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak önemlidir ve bir örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu faktörlerin açıklaması aşağıda verilmiştir.

a. Denetim

Deneyim çalışanların örgüt içindeki yaşadıkları olaylar, etkileşimler ve tecrübelerin tamamıdır. Çalışanların olumlu deneyimler yaşamaları örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilerken olumsuz durumlar olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt bu durumda çalışanları ile etkili iletişim içerisinde bulunmalı, bilgilendirmeli gerekiyor ise eğitimler ile desteklemelidir. Böylece çalışanlar kendilerini değerli hisseder, örgütlerine olan bağlılıkları artar.

b. Vizyon

Vizyon örgütlerin gelecekte ulaşmak istediği hedefleri, değerleri ve amaçlarının bir yol haritasıdır. Vizyon tüm çalışanları ortak amaçlara yönlendirir ve örgütün vizyonunu anlamak ve inanmak çalışanları motive ederken bağlılıklarını arttırır.

¹²⁵ Nazım Utku Atlı, *age.*, s.14.

¹²⁶ Berkan Çetin, *age.*, s.49.

c. Takım çalışması

Aynı örgüt içerisinde çalışan bireylerin kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda birlikte hareket edip, bir ekip ruhuyla işbirliği yapmaları, yardımlaşma ve destek sağlamaları takım çalışması olarak adlandırılmaktadır.¹²⁷ Takım çalışması, çalışanlar arasında etkileşimi artırır, güveni sağlar, işbirliğine teşvik eder ve motivasyonu artırır. Bunlar örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır.

d. Mücadele

Örgüt içerisinde çalışanlara mücadele ruhu aşılama yani rekabete teşvik etmek örgütsel bağlılığı artırır.¹²⁸ Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ve takım çalışmasının ön planda tutulması önemlidir. Çalışanların mücadele ruhu ile çalışmaları sorumluluklarındaki görevleri yerine getirirken zorluklarla başa çıkma, engelleri aşma ve istenilen sonuca ulaşmak için çaba gösterirler. Başarılı bir şekilde zorluklarla mücadele eden çalışanlar örgütlerine daha bağlı hissederler yani örgütsel bağlılıklarını artırır.

e. Yapılan İşin Karşılığını Almak

Örgüt içerisinde yapılan işin karşılığını almak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlar başarılı işler çıkardıklarında bunun maddi veya manevi şekilde karşılığını görmek kendilerini değerli hissetmelerini ve örgüte olan duygusal bağlılıklarının artmasını sağlar. Çalışanlar örgütlerinden bu karşılığı alacağını bildiğinde sorumluluklarında daha verimli ve başarılı sonuçlar için çaba gösterirler. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığını aldığı anda ve yapacakları işlerin sonunda karşılığını alacaklarını bilmeleri örgütlerine olan bağlılıklarını artırır.

f. Değer Verme

Değer verme örgütsel bağlılığı yükselten önemli faktörlerden biridir. Değer verme çalışanlara saygı gösterme, onları önemseme ve takdir etmedir. Çalışma ortamını insani değerlerle donatmak, her örgütün temel görevlerinden biridir.

¹²⁷ Huriser Bolat, “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Malatya-Yeşilyurt Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2021, s.52.

¹²⁸ Salih Güney, *age*, s. 282.

İşgörenlerin kendilerine değer verildiği bir ortamda çalışmalarını işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstermeleri ve yüksek doyum elde etmeleri beklenen bir gerçektir.¹²⁹ Değerlerine uygun ortamda çalıştıklarını hisseden çalışanlar hedeflere daha fazla sadık kalır ve daha fazla çaba gösterirler. Çalışanların değer gördüklerinde özsaygıları, motivasyonları artar ve örgüte olan bağlılıkları artar.

g. Sağlıklı İletişim

İletişim, örgüt veya kişiler arasında duyguların, düşüncelerin, yeteneklerin, bilgilerin, tecrübelerin ve deneyimlerin aktarılmasını sağlayan önemli bir süreçtir. Örgüt içinde sağlıklı iletişim, örgütün amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara ve paydaşlara net bir şekilde iletmektedir.¹³⁰ Çalışanlar örgüt içerisindeki değişimleri, kendilerine verilen sorumlulukları veya alt-üst ilişkilerinde bilgiyi doğru ve net almak isterler. Sağlıklı iletişim ile doğru bilgiyi, kendini etkileyecek noktaları ve süreçleri öğrenmesi çalışanı değerli hissettirir. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte olan bağlılığı artar ve memnuniyet sağlanmış olur. Dolayısıyla sağlıklı iletişim örgüt içindeki bağlılığı güçlendirir.

h. Teknoloji

Teknolojinin gelişmesi çalışanların iş süreçlerini kolaylaştıran bir unsurdur. Bu süreçleri daha verimli ve hızlı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olan teknolojik gelişmeler çalışanların daha etkili ve başarılı hissetmelerini sağlar ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

i. Geliştirme

Çalışanlar için kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları çok önemlidir. Örgüt tarafından çalışanlara sunulan bu fırsatlar kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Çalışanların kendilerini geliştiren ve yeteneklerini yükseltmeye teşvik eden kurumda olmaları motive edici bir unsurdur. Örgütlerin çalışanlarına gelişimlerini desteklemeleri için eğitim programları, mentorluk, yükseltme fırsatları gibi araçlar sunmaları örgüte olan bağlılıklarını artırır.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, İstanbul, Sayı:15, 2009, s.118.

j. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, genellikle bilinçli veya bilinçsiz olarak benimsenen, bir örgütün kendisi ve çevresinde kabul gören temel değerler, normlar, varsayımlar ve inançların toplamıdır.¹³¹ Bu kültür çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu, iş ortamındaki takım çalışmalarındaki birlikleri ve uyumu sağlamalarına yardımcı olur. Bu sebeple örgüt kültürünün çalışanların bağlılık düzeyini etkileyebileceğinin farkında olmak ve dikkate alarak bağlılıklarını arttıracak şekilde önlemlerin alınması gerekmektedir.

7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar özellikle 1990'lı yıllardan sonra ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu bölümde kabul görmüş bazı örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenecektir.

a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalara Etzioni'nin teorilerinin önemli bir başlangıç noktası olduğu görülmektedir. Etzioni'nin çalışmaları kuruluşların performans odaklı, hedefe yönelik ve güç yapılarıyla uyumu sağlamalarının önemine vurgu yapılmaktadır. Etzioni'ye göre uyumun gerçekleşmediği durumlarda, çalışanların bağlılığında zayıflıklar ortaya çıkabilir. Örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak için örgütsel uyum veya örgütsel katılımın artırılması gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel uyum, çalışanların örgütün amaçları, değerleri ve kurallarıyla uyumlu hareket etmelerini ifade ederken örgütsel katılım ise çalışanların karar alma süreçlerine ve örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmalarını içermektedir. Etzioni'ye göre çalışanların işlerini yapabilmeleri için örgütlerin ödül ve ceza sistemlerini kullanmaları gerektiği ifade edilmektedir¹³². Bu çalışmaların performanslarını teşvik etmek ve uyum sağlamak için örgüt içinde motivasyon ve kontrol mekanizmalarının kullanılması

¹³¹ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, Sayı:22, 2009, s.447.

¹³² Ahmet Uslu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Bingöl Üniversitesi, Bingöl, 2021, s.39.

gerektiğini vurgular. Etzioni, örgütsel bağlılığı ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkarı yaklaşım ve mecburi yaklaşım olarak üç farklı boyutta incelemektedir.

i. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Bireylerin örgütlerinin amaçları, değerleri ve normlarına içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temelinde bağlanmalarını ifade etmektedir. Bireyler toplum için faydalı hedefleri takip ettiklerinde örgütlerine daha büyük bir bağlılık gösterme eğilimindedir.¹³³

ii. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Toplumsal faydası yüksek olan amaçların benimsenmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı sağlamaktadır. Örgüt içindeki bireyler arasındaki etkileşim ve işbirliğiyle oluşan bağlılık ise çıkar odaklı bağlılıktır. Örgüt içinde yapılan katkılar sonucunda çalışanlara verilen ödüller, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.¹³⁴

iii. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Çalışanlar psikolojik olarak örgüte bağlı hissetmemesine rağmen örgüt üyeliğini devam ettirmek zorunda olduğu durumlarda mecburi bağlılık yaşamaktadır. Bu bağlılık, çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak algıladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.¹³⁵

iv. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırmasına dayanan bu çalışmada, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Daha sonra normatif bağlılığı da modele eklemiştir. Bu bağlılık kavramını üç ayrı bölümde incelemişler ve çeşitli ölçülebilir boyutlarının var

¹³³ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, ss.129-130.

¹³⁴ Şükrü Bozkurt, "Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, 2020, s.27.

¹³⁵ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s.19.

olduğunu savunmuşlardır. Bu sınıflandırma yaklaşımı günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır.¹³⁶

v. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesidir. Bu bağlamda işe devam etmenin nedeni duygusal bağlılık ve örgütün hedefleriyle bireysel benliğini bütünleştirme tutumunun daha ön planda olmasıdır. Bu tür bağlılığın güçlü olmasıyla birlikte, örgütte işe devam etme zorunluluğundan çok kişisel tercihe dayalıdır.¹³⁷

vi. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Çalışanların farklı iş seçeneklerini değerlendirmeleri ve işten ayrılma düşüncesi, çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Çalışanların maddi kaygılarının giderilmesi ve alternatif iş seçeneklerinin sınırlı olması, devam bağlılığı açısından son derece önemlidir. Çalışanların başka iş fırsatlarına sahip olmaması durumunda kuruma olan devam bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Ayrıca çalışanların işlerini bıraktıklarında yaptıkları yatırımları kaybedeceklerini düşünmeleri, işten ayrılma niyetini azaltır. Çalışanların iş seçeneklerinin sınırlı olması ve işe devam etmenin bir zorunluluk olması, devam bağlılığı olarak değerlendirilmektedir.¹³⁸

vii. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık altında çalışanlar işlerini ve görevlerini sürdürmeyi bir sorumluluk olarak görmektedir. Çalışanın çevresindeki diğer kişilerin olumlu tutumları ve çalışanın yaşadığı olumlu deneyimler, örgüte karşı bağlılık duygusunu güçlendirmektedir. Normatif bağlılık bağlamında çalışanların etik bir sorumluluk olarak örgüte bağlılık hissetmeleri değerlendirilmektedir. Bu tür

¹³⁶ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri, Sayı:29, 2007, s.44.

¹³⁷ Eşref Sami Bayar, **age.**, s.45.

¹³⁸ Ahmet Hüsrev Eroğlu, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk, “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, Sayı:2, 2011, s.107.

bağlılıkta, çalışanlar için örgütte çalışmaya devam etmek önemlidir ve bu doğrultuda tutum ve davranışlarını şekillendirmektedirler.¹³⁹

b. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Q'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı kişinin örgüte psikolojik süreçlere bağlanması olarak yorumlamışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütse bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır.

i. Uyuma/İtaat

Bu kapsamda, temelde belirli ödüllere ulaşmayı hedeflemektedir. Üyelerin ilgili davranışları ve bu doğrultuda takındıkları tutum ve tavırların asıl amacı, belirli ödülleri kazanmak veya cezaları gidermektir. Özet olarak uyum içselleştirmek ve belirli ödülleri elde etme tutumunu benimsemek, mevcut koşulları kabul etmeyi ifade etmektedir.¹⁴⁰

ii. Özdeşleşme

Bireylerin diğer çalışanlarla ilişki kurması veya bu ilişkiyi sürdürmesi için ortaya çıkan bir bağlılıktır. Bu durumda çalışanlar, buldukları gruba üye olmaktan gurur duymaktadırlar.¹⁴¹

iii. Benimseme

Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu halde getirdiğinde gerçekleşmektedir.¹⁴²

c. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık örgüt çalışanlarının enerjilerini ve sadakatlerini örgütteki sosyal yapıya verme isteğiyle karakterizedir. Taleplerini karşılayabilecekleri sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmektedirler. Örgütler bir sosyal yapı

¹³⁹ Ahmet Yaşar Demirkol, "Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Balıkesir, Sayı:1, 2014, s.4.

¹⁴⁰ Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, İstanbul, Sayı:1, 2006, s.50.

¹⁴¹ Didem Altıntaş, "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.24.

¹⁴² Levent Bayram, **age.**, s.130.

şeklinde olduğundan belirli talepleri bulunmaktadır. Örgüt çalışanları örgütlerinin kendilerinden beklediği talepleri örgüte karşı olumlu duygularla ve kendilerini örgütlerine adanarak karşılayabilirler. Kanter'e göre üç tür bağlılık bulunmaktadır.¹⁴³

i. Devamlılık Bağlılığı

Kişinin örgüt üyeliğiyle ilgili kararını verirken kendisine yansıtacak maliyetleri ve elde edeceği ödülleri göz önünde bulundurarak bilişsel bir yönelim sergiler. Devam bağlılığında kişinin feda etmek ve yatırım yapmak zorunda olduğu unsurlar bulunmaktadır. Kişi bu unsurları değerlendirerek örgütte devam etme kararı verir.¹⁴⁴

ii. Kenetlenme Bağlılığı

Bir kişinin bir kuruma ve o kurumdaki etkileşimlere olan bağlılığını ifade eden kenetlenme bağlılığı, gruba yönelik olumlu duyguları içermektedir. Kurum, tüm üyeleriyle ilgilenmek, etkileşimde bulunmak ve kişinin kuruma aidiyet hissetmesini sağlamak suretiyle kişiye duygusal tatmin sağlar. Bu tatmin ise kişiyi kuruma bağlar. Kurumlar, yeni üyelerin tüm üyelere tanıtılması, çalışan oryantasyon programları, rozet ve üniforma gibi sembollerin kullanılması gibi yöntemlere başvurarak üyelerin birbirlerine kenetlenmelerini sağlamayı amaçlar. Bu yöntemler, üyelerin birbirlerine olan bağlılıklarını artırır.¹⁴⁵

iii. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün normlarına olan bağlılığıdır. Kontrol bağlılığına sahip olan çalışanlar örgütün normlarının kendi değerleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri için örgüte olan bağlılığını göstermeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir.¹⁴⁶

¹⁴³ İclal Yapıcı, "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Türkiye'de Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analizi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi, Mersin, 2021, s.40.

¹⁴⁴ Sena Meşe, "Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsek Adaletin Aracılık Rolü", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.22.

¹⁴⁵ Özgenur Taş Çolak, "Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.30.

¹⁴⁶ Niyazi Okan Çoban, "Performansa Dayalı Ödmeden Duyulan Memnuniyet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin Rolü", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2021, ss.50-51.

d. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılık kavramını daha kapsamlı şekilde anlamamızı sağlar ve örgütlerin çalışanlarını elde tutma ve motive etme stratejilerini geliştirmede kullanılabilir. Bu yaklaşım çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı çıkarların yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda örgüt çalışanların taleplerini karşılarken karşılığında yüksek bağlılık, verimlilik ve performans beklemektedir. Bu karşılıklı ilişki çalışanların çıkarlarına uygun olduğu sürece bireyler örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Bu denge ve işbirliği çalışanların motivasyonunu arttırabilir ve örgütteki bağlılık düzeyini güçlendirir.¹⁴⁷

e. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımında bağlılık bireyin önceki deneyimlerinden kaynaklanan davranışlarına bağlı kalması ve bu şekilde tutarlı bir davranış sergilemesi olarak tanımlanır.¹⁴⁸ Dolayısıyla bu yaklaşımda sürekli tutarlılık önemlidir. Çalışanların tutum ve davranışlarının sürekli olması veya en azından devam etmeye istekli olmaları gerekmektedir. Tersine bir durumda yani tutarsızlık ortaya çıktığında bireyin performansı düşebilir. Tutarsızlık, tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk sebebiyle yüksek veya düşük bir gerilime yol açabilir. Bu durumda çalışan, gerilimi azaltmak için tutum ve davranışlarını uyumlu hale getirmek için değişiklik yapmak zorunda kalabilir.¹⁴⁹

f. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin çalışmalarından yola çıkarak örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç kategoride incelemiştir.

i. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme üzerine kuruludur. Bu bağlılık türünde, birey kendini örgüte adar ve örgütün

¹⁴⁷ Gülşen Doksan, age., s.13.

¹⁴⁸ Tuğba Balık, "Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2021, s.18.

¹⁴⁹ Osman Köse, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2014, s.69.

başarisından kendini sorumlu hisseder.¹⁵⁰ Örgütsel bağıllığın kalıcı olarak sağlanması çalışanların ahlaki bağıllık sonucu sergilediği davranıştır.

ii. Çıkarıcı Bağıllık

Çalışan, kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgütü bir araç olarak görmektedir. Çalışanın bu amaç ve hedeflerine örgüt tarafından sunulan ödüller ne kadar katkı sağlarsa hissettikleri bağıllıkta aynı derecede yüksek olmaktadır.¹⁵¹

iii. Yabancılaştırıcı Bağıllık

Çalışanın örgütün içindeki kontrolünün sınırlı olduğu veya alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğu algılamalarına dayanan bağıllık türüdür. Örgüte karşı yabancılaştırıcı bağıllık hissiyle bağıllı olan çalışan örgütteki ödül ve cezaların performans veya işin niteliğiyle ilgili olmadığını, rastlantısal olarak verildiğini düşünmektedir. Tüm bu duygular çalışanları örgüte karşı yabancılaştırmaktadır.¹⁵²

¹⁵⁰ Hasan Gül, “Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review Dergisi**, Tokat, Sayı:2, 2002, s.44.

¹⁵¹ Gönül Türkkkan, “Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2021, s.18.

¹⁵² Miyase Melike Şekerci, “Duygusal Zekanın Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2022, s.44.

IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A. Kültür, Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Örgüt Kültürünün Oluşturan Temel Öğeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Toplumun var olması insanların yüzyıllarca gelişim süreci içinde oluşturdukları değerleri, düşünceleri, yaşayış biçimlerini birbirlerine aktarmasıyla devam etmektedir. Bireylerin bir arada huzurlu, mutlu ve uyum içinde yaşaması kültür ile ilgilidir. Kültür olmadan bu aktarımın sağlanması mümkün değildir. Bu sebeple kültür toplumun en önemli unsurlarından biridir.

Kültür, kavram bakımından toplumun her kesiminde farklı anlamlar yüklenen değişken bir olgudur. Toplum içinde barındırdığı bireyler ve topluluklar açısından tanımlanması kolay olsa da genel bir anlama tabi tutmak zor olmuştur. Bu bakımdan kültür kavramını ele alan her bilim dalı, bilim insanı, araştırmacı ve toplumun içerisinde bulunan bireyler kültürün tanımını farklı nitelikler yükleyerek yapmıştır. Bu nedenle kültür kavramı ve tanımı toplumun her kesiminde farklı olup, ortak bir tanıma sahip olamamaktadır.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan kültür kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Ziya Gökalp'a göre kültür, bir toplumun bireylerinin arasındaki ilişkileri sağlamlaştıran, aralarında bir uyum sağlayan kurumların tamamıdır.¹⁵³

- Kültür, bir arada yaşayan insan topluluğun bütün yaşam biçimidir.¹⁵⁴

¹⁵³ Nezahat Güçlü, Örgüt Kültürü, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ankara, 2003, s.147-148.

¹⁵⁴ Sedat Murat, **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul, 2010, s.100.

- Kùltür, dil, inanç, değer, kural ve davranışlarla nesilden nesle devam ettirilen maddi ve manevi her şeydir.¹⁵⁵

- Kùltür, toplumdaki bireylerin paylaşımları, yaşam şekilleri, tutum ve davranış biçimleridir.¹⁵⁶

- Kùltür, toplum ve milletleri bir arada tutan ve nesiller boyunca devamlılığını sürdürerek ilerleten yaşam tarzıdır.¹⁵⁷

Kùltür kavramı için genel olarak tanımlayacak olursak, geçmişten günümüze kadar gelen dilimiz, inançlarımız, örflerimiz, adetlerimiz, davranışlarımız, tutumlarımız, gelenek ve göreneklerimiz, sanatımız, mimarimiz ve üretim kullandığımız her şeydir.

a. Kùltürün Toplumlar İçin Önemi

Toplum, içerisinde birbirinden farklı niteliklere sahip pek çok insanı kapsayan ve aynı coğrafi çevrede barınan insan toplulukları olarak tanımlayabiliriz. Aynı coğrafi çevrede barınan insanların birbirlerinden farklı birçok nitelikleri olmasına rağmen toplumun refahı ve bütünlüğü kùltürün toplumdaki önemini daha net görmemizi sağlamaktadır. Kùltür, birbirinden farklı birçok insanı din, dil, ırk ve cinsiyet ayrımı yapmadan manevi değerlerin ön planda tutulduğu ortak bir olgu olarak da görebiliriz.

Kùltür, toplumu yaşatıyorken toplum da kùltüre yaşam kaynağı olmaktadır. Kùltür, toplumların nesiller boyu varlıklarını sürdürebilmeleri için var oldukları süre zarfındaki çıkarımlarını bir sonraki nesillere aktararak kùltürlerinin devam etmesi sağlamaktadırlar. Toplumlar kùltürlerinin temellerini, dinini, hukukunu, maddi ve manevi birikimini kısacası bir toplumda bulunması gereken her şeyi kapsar.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Zafer Aykanat, “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kùltürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2010, s.76.

¹⁵⁶ Hasan Hüseyin Uzunbacak, “Prososyal Motivasyon ile Kişilik ve Örgüt Kùltürü İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2019, s.39.

¹⁵⁷ Artin Vural Minası, “Örgüt Kùltürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Tekirdağ, 2012, s.9.

¹⁵⁸ Zehre Nuray Nişancı, “Toplumsal Kùltür-Örgüt Kùltürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2012, ss.1281-1282.

Her toplum, topluluk veya grup çözümlenmesi gereken durumlarda aracı unsurları gereksinim duymaktadır. Buldukları çevreye, iletişim ve etkileşim düzeylerine göre bu aracı unsurlar sınırlanır veya değişiklik göstermektedir. Bu noktada herkes için kültür ortak nokta durumundadır. Kültür, her millet için değil ülke, bölge, şehir, köy, kasaba hatta semt mahalle olarak oluşan topluluğun bulunduğu yerlere göre değişiklik gösterebilir. Yani insanın olduğu her yerde kültür vardır. İnsanların birbirini anlayabilmesi veya anlaşmazlıkların oluşması kültürden kaynaklı olabilmektedir. Bu noktada ne kadar farklı yerden insanla etkileşimde olabilirsek toplumun kalkınma düzeyi ve bilgi zenginliği arttırırken kültür seviyesini de arttırmış olur. Yani farklı toplulukların kültürlerini öğrenmek bireylerin insanlarla olan etkileşimlerini, algı düzeylerini ve bilincini olumlu yönde etkileyecektir. Kültür herkes için önemli bir değer olup kültür unsurlarına sahip çıkılmalı ve unutulmamalıdır.

b. Kültürün Özellikleri

Kültürün ne olduğunu öğrenerek insan davranışlarına olan etkisini anlamamız kolaylaşacaktır. Kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: ¹⁵⁹

- Kültür öğrenilir.

İnsanoğlu dünyaya geldiğinde kültüre sahip değildir. Büyüdükçe çevresinden gözlemlediği ve bunları hayatında uygulamaya, değer vermeye, inanmaya, sürekliliğini devam ettirmeye başladıkça benimsediği kültür ortaya çıkacaktır. Yani kültür zaman içerisinde etkilenmeye bağlı olarak değişim gösterebilir ve öğrenilir.

- Kültür toplumsaldır.

Kültür toplum içerisindeki insanların meydana getirdiği maddi ve manevi her şey olduğu için birlikte oluşturduklarını paylaşırlar. Her birey bu kültüre değer göstermeli korumalı ve nesilden nesle aktarılacağı için sahip çıkmalıdır. Herkes kültür sahibi bir bireydir ve yaşamaya, gruplara dahil olmaya devam ettikçe kültürlü olma durumundadır.

- Kültür değişebilir.

¹⁵⁹ Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, s.165.

Kültür zaman içerisinde gelişen toplumun da etkisiyle ihtiyaç durumlarına göre kitlelerden kitlelere farklılık gösterebilir. Kültür bireylere ve toplumlara aktarılırken hem kendinden bir şeyler verir hem de onların kültüründen etkilenerek daha fazla hitap edebilmek için değişir.

- Kültür aktarılır ve süreklidir.

Kültür, insanlık var oldukça ve iletişimi devam ettikçe kişiler, gruplar, toplumlar arasında birbirlerinden etkilenilerek aktarılır ve bu aktarım süreklidir.

- Kültür tatmin edicidir.

Kültür, bireylerin biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılar. Kültür öğelerinin oluşabilmesi için toplum üyelerinin tatmin olmasına bağlıdır.

Bu özellikler kültürün karmaşık ve çeşitli bir kavram olduğunu gösterir. Kültür, toplumsal ilişkilerin, değerlerin ve anlamların bir araya gelmesiyle oluşan dinamik bir yapıdır ve bir toplumun veya örgütün kimliğini belirler.

c. Kültürün Fonksiyonları

Kültür, insanların deneyimlerini nesilden nesle aktarılmasını, depolanmasını ve paylaşılması için bir araç görevi görür. Aracı görev olarak kullanılan kültürün fonksiyonları şöyledir:¹⁶⁰

- Kültür bir toplumu, diğer toplumlardan ayırır.
- Kültür bir topluma ait değerleri bünyesinde toplar, aynı kültürü benimseyenler ortak toplumsal görüşe sahiptir.
- Kültür sosyal dayanışma aracıdır.
- Kültür koordinasyonu sağlar, kişilerin davranışları arasında uyum söz konusudur.
- Kültür sosyal kişiliğin oluşumunu sağlar. (İyi-kötü, doğru-yanlış, güzel-çirkin)
- Kültür toplumsal yaşamda hayatı düzenler.
- Kültür kapsayıcıdır, insanın meydana getirdiği her şey kültürün içindedir.

¹⁶⁰ Sedat Sever, **Kültür**, Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri, Ankara, 2020.

Bu fonksiyonlar, kültürün toplum ve örgütlerdeki önemini vurgular. Kültür, insanların birlikte yaşamasını, iletişim kurmasını, işbirliği yapmasını ve ortak bir anlam oluşturmasını sağlar. Kültür toplumun ve örgütlerin istikrarını ve sürdürülebilirliğini destekler. Kültür bir bütündür, bütünleştiricidir.

2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü, farklı kesimlerden ve farklı kültürlerden gelen insanların bir kurum, kuruluş veya işletme çatısı altında bütünleşmesi olarak düşünülebilir. Örgüt kültüründe çalışanlar her ne kadar farklı kültürleri benimsemiş olsalar da bağlı oldukları örgütün vizyonunu, misyonunu ve değerlerinin benimsediği bir bütündür.

Örgüt kültürünün, işletmenin belirlediği değerleri işletme çalışanları yoluyla hitap edilen kesime yani müşterilere aktararak insanların davranışlarını, fikirlerini, inançlarını ve değerlerini benimseterek yeni bir bakış açısı, yeni bir kültürel değer sistemidir.¹⁶¹

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarına benimsettiği değerlerin bir inancıya dönüşmesidir.¹⁶²

- Örgüt kültürü, her örgüt için farklı vizyon ve misyona sahip olup, farklı örgütlerin kültürleriyle bir tutulamaz.¹⁶³

- Örgüt kültürü, işletme içerisinde belirlenen değerleri benimsemektedir. Belirlenen değerler resmi kalıplarda olmayıp tamamen çalışanların ve

¹⁶¹ Gökhan Altuğ, "Okullarda Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin Sendikalara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.10.

¹⁶² Alper Erserim, "Yönetim Muhasebesi ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 2012, s.54.

¹⁶³ Fatih Şahin, "Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik, 2012, s.6.

yöneticilerin çıkarımlarından, deneyimlerinden ve inançlarından meydana gelmektedir.¹⁶⁴

- Örgüt kültürü, işletme içerisinde deneyimli çalışanların kendisinden sonra gelen çalışanlara deneyimlerini ve benimsediği kültürü paylaşması örgüt içerisinde örgüt kültürünün nesilden nesille devam ettirilmesini sağlamaktadır.¹⁶⁵

- Örgüt kültürü, bir işletmenin stratejik planlarını, vizyonunu, misyonunu, hitap ettiği pazara yönelimini ve stratejilerini belirlemede yol gösterici olarak kabul edilmektedir.¹⁶⁶

Bu tanımları dikkate alırsak örgüt kültürünü şöyle tanımlayabiliriz. Örgüt kültürü, insanların birlikte çalışmasını ve ortak bir amaca yönelmesidir. Örgüt kültürü, tanımlanması ve yorumlanması zor bir kavram olsa da yapılan her tanım birbiriyle benzerlik göstermektedir. Tanımların benzerlikleri örgüt kültürünün, örgütlerin tek bir amaca yönelik olduğunu ve kültürün insanlar için önemini göstermektedir.

a. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Kültür kavramı insanlar için varoluşsal bir önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ise kültür kavramı gibi insanlara buldukları işletmede kendilerini kültürel açıdan tamamlayabilmeleri ve işletmenin genel olarak başarılı olabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü, işletmeler açısından kendi bünyelerinde barındırdıkları çalışanlar ve hitap ettikleri pazarda bulunan müşteriler için kültürel bir yol göstermektedir. Hem yerele hem de uluslararası pazarlara hitap eden işletmeler bünyesinde birbirinden farklı kültürlere sahip insanlarla çalışmaktadır.

¹⁶⁴ Mahmut Azmaz, “Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü (Polis Alt-Kültürleri Üzerine Bir Uygulama)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006, s.19.

¹⁶⁵ Arzu Şar İçşöz, “Örgüt Kültürü ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.10.

¹⁶⁶ Bayram Alamur, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005, s.21.

Birbirlerinden farklı insanların aynı işletme içerisinde bütünleşmesi ve aynı amaca hizmet edebilmesi örgüt kültürünün önemi göstermektedir.¹⁶⁷

Örgüt kültürü, bir işletmenin bütünsel olarak davranışlarını ve ilkelerinin temelini oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarına kriz anını yönetmede, motivasyonlarını en üst seviyede tutmada ve başarıya giden yolu en iyi şekilde göstermektedir. İşletme içerisindeki ilkelerin belirlenen düzeyde ilerlemesinde de örgüt kültürünün önemli bir etkiye sahip olduğu söyleyebiliriz.¹⁶⁸

b. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, her işletme açısından farklılık gösterse de birbiriyle ortak birçok benzer özellik bulunmaktadır. Her işletmeyi birbirine bağlayan ortak bir küme mevcuttur, bu mevcut kümeye de örgüt kültürünün ortak özellikleri kümesi diyebiliriz. Aynı sektörde bulunan işletmelerin vizyonu ve misyonu birbirinden farklı olsa da her işletmenin etik kurallara olan bağlılığı ya da etik değerlere olan bağlılığını bu duruma örnek olarak verilebilir.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan örgüt kültürünün özellikleri kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü, öğrenilebilen bir kültürdür. Örgüt içerisinde bulunan deneyimli çalışanlar ve yeni işe başlamış deneyimsiz çalışanlar işletme içerisindeki işleyişi ve yapısını öğrenirken örgüt kültürünü de benimsemeye başlarlar.¹⁶⁹

- Örgüt kültürü, gelişen ve güçlenen bir yapıdadır. İşletme içerisinde örgüt kültürünün etkisi geliştikçe güçlü bir hale gelerek lider dahil olmak üzere işletme

¹⁶⁷ Tuğçe Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.54.

¹⁶⁸ Muhammet Paylı, "Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2017, s.8.

¹⁶⁹ Bayram Alatur, *age.*, s.25.

içerisinde alınan kararları ve fikirleri etkileyebilecek güçlükte bir yapı haline gelebilmektedir.¹⁷⁰

- Örgüt kültürü, yazılı temellere bağlı değildir. Örgüt kültürü, yazılı olan veya belirli sabit ilkeleri olan bir kavram değildir. Daha çok düşünce ve inanç temellerine dayalı olup iletişim yoluyla benimsenen bir kavramdır.¹⁷¹

- Örgüt kültürü, kuşaktan kuşağa aktarılabilen bir yapıdadır. Tekrarlanması ve sürdürülebilirliği mümkün olan bu yapı deneyimli elamanlar ve örgüt kültürü sayesinde yeni işe başlayan elemanlara da aktarılarak kuşaktan kuşağa aktarılması mümkün bir yapıdadır.¹⁷²

Bu tanımları dikkate alırsak örgüt kültürünün özelliklerini şöyle tanımlayabiliriz.

Örgüt kültürü, işletme içerisinde bulunan çalışanların maddi ve manevi değerlerini ifade eden ve işletme içerisindeki tutumlarını gözetleyen unsurlardır. Kısacası, örgüt kültürü bir işletmede bulunan maddi ve manevi bütün unsurların çalışanlar aracılığıyla benimsenerek bir bütün oluşturmasıdır.¹⁷³

c. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanlarının paylaştığı davranışlar, inançlar, değerler, ritüeller ve sembollerin tamamıdır. Bu kültür, örgütteki çalışanların bir arada çalışma biçimlerini ve örgütün hedeflerine ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğini belirler. İşte örgüt kültürünün bazı fonksiyonları:

- Örgüt kültürü, örgütün kimliğinin temelini oluşturur. Örgüt kültürü, örgütün değerlerini, inançlarını ve işleyiş biçimlerini yansıtarak, örgütün dışarıya tanıtılmasına yardımcı olur.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Hürcan Kabakcı, “Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2007, S.36.

¹⁷¹ Enkhmunkh Bilegt, “Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.12.

¹⁷² Gamze Macit, Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2017, s.11.

¹⁷³ Elif Alar Erkal, “Örgüt Kültürü Özelliklerinin Hemşirelerin Psikolojik Taciz Algısı Üzerindeki Rolü: Kamu Sektörü Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2012, s.37.

¹⁷⁴ Ümmü Öztürk, “Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.33.

- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlar. Ortak bir kültür, çalışanların birbirlerini daha iyi anlamasına ve işbirliği yapmasına olanak tanır.¹⁷⁵

- Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve kararlarını yönlendirmeye yardımcı olur. Ortak bir kültür, çalışanların doğru kararlar vermelerine ve doğru davranışlarda bulunmalarına yardımcı olur.¹⁷⁶

Bu fonksiyonlar, örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır ve örgüt kültürü, çalışanların performansını artırarak örgütün başarısına katkı sağlar.

3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürü, bir örgütün değerleri, inançları, normları ve davranış kalıplarını belirleyen bir dizi temel unsurdan oluşur.

Literatür incelendiğinde sıkça rastlanan örgüt kültürünü oluşturan temel öğelere ilişkin yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

a. Normlar

Normlar; Örgüt kültürünün işleyişini belirleyen davranış kurallarıdır. Normlar, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini tanımlar ve örgütün toplumsal normlarla uyumlu davranmasını sağlar.¹⁷⁷

b. Değerler

Değerler; Örgütün önemseydiği şeyleri ifade eden anahtar kavramlar, inançlar ve ideallerdir. Değerler, örgüt kültürünün temel direkleridir ve örgütün amaçlarına uygun davranışları belirler.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Hikmet Salahaddin Gezici, “Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2012, s.38.

¹⁷⁶ Resul Sarıyıldırım, “Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2014, s.14.

¹⁷⁷ Gökhan Altuğ, *age.*, s.11.

¹⁷⁸ Çimen Ülkü Alganer, “Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2000, ss.12-13.

c. İnançlar

Örgüt kültürü, örgütün değerlerine, inançlarına ve normlarına dayanır. Bu inançlar, örgütün amaçlarına uygun davranışları belirler ve örgütün tüm faaliyetlerinde rehberlik eder.¹⁷⁹

d. Dil

Dil; Örgütün kullandığı dil, örgüt kültürünün ifade edildiği ana araçtır. Dil, örgütün üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırır ve örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlar.¹⁸⁰

e. Simgeler ve Semboller

Simgeler ve Semboller; Örgüt kültürüne özgü semboller, örgütün değerlerini ve kimliğini yansıtır. Bunlar arasında örgüt logosu, sloganı, renkleri, mimarisi ve ritüelleri yer alabilir.¹⁸¹

f. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve Kahramanlar; Örgüt kültürünün şekillenmesinde liderler ve kahramanlar da önemli bir rol oynar. Örgütün kurucuları, yöneticileri, liderleri, başarıları ve örnek davranışları, örgüt kültürünün inşasında belirleyici bir faktördür.¹⁸²

g. Törenler ve Seremoniler

Törenler ve seremoniler, örgüt kültürüne bağlılığı güçlendirmek için kullanılan önemli bir unsurdur. Örgütün yıllık toplantıları, kutlamaları, ödül törenleri gibi etkinlikler, örgüt kültürünün değerlerini ve amaçlarını vurgulamak için düzenlenir.¹⁸³

¹⁷⁹ Sebahattin Yıldız, “Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2004, ss.19-20.

¹⁸⁰ Ömür Zafer Polat, “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2004, s.28.

¹⁸¹ İlhami Yücel, **age.**, s.72.

¹⁸² Samet Koç, “Örgüt Kültürü ve Özgeçmiş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kamu ve Özel Spor Kurumlarına Alan Araştırması (Muğla İl Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 2018, s.15.

¹⁸³ Fatih Şahin, **age.**, s.19.

h. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler ve Efsaneler; Örgüt kültürünün oluşumunda hikayeler ve efsaneler de etkilidir. Örgütün tarihinde yaşanmış olaylar, başarı hikayeleri, anılar ve efsaneler, örgüt kültürünün ortak bir geçmişi ve kimliği paylaşmasını sağlar.¹⁸⁴

Bu temel unsurların bir araya gelmesiyle örgüt kültürü oluşur ve örgütün faaliyetlerinde ve karar alma süreçlerinde belirleyici bir rol oynar.

4. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar

Örgüt kültürü, bir örgütün değerleri, normları, inançları, davranışları ve paylaşılan tarihleri gibi birçok farklı öğeyi içeren karmaşık bir kavramdır. Bu kavramın tanımı ve kapsamı nedeniyle, örgüt kültürüne ilişkin yapılan sınıflamalar da oldukça farklılık gösterebilir. Bununla birlikte, genellikle örgüt kültürü sınıflandırmaları, örgütlerin yönetim tarzlarına, iş süreçlerine, çalışan ilişkilerine ve stratejilerine dayanarak yapılır. Bu sınıflandırmalar, örgüt kültürü hakkında daha iyi bir anlayış ve örgütlerin kendilerini tanımlama, geliştirme ve performanslarını artırma konusunda faydalı olabilir.

¹⁸⁴ Aygün Kam, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2019, s.15.

Çizelge 2. : Örgüt Kültürü Modelleri

Model İsmi	Sınıflandırılmış Boyutları
Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü	Klan kültürü, Hiyerarşi kültürü, Adokratik kültürü, Pazar kültürü
Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü	Katılım, Uyum, Misyon, Uyarlanabilirlik
Kano'nun Örgüt Kültürü	Dinamik kültür, Lideri izleme ve dinamik kültür, Bürokratik kültür, Durağan kültür, Lider ve durağan kültür
Hofstede'nin Örgüt Kültürü	Güç uzaklığı, Bireysellik ve toplulukçuluk, Maskülenlik ve feminenlik, Belirsizlikten kaçınma
Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü	Sert erkek, maço erkek, Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, Çok çalış, sert oyna kültürü, Süreç kültürü
Schein'in Örgüt Kültürü	Artefaktlar ve gözlemlenebilir davranışlar, Paylaşılan inançlar ve değerler, Temel varsayımlar ve düşünce modelleri
Ouchi'nin Örgüt Kültürü	A tipi kültür, J tipi kültür, Z tipi kültür
Parsons'un Örgüt Kültürü	Uyum, Amaca ulaşma, Bütünleşme, Yasallık
Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü	Karizmatik kültür, Paranoid kültür, Çekingen kültür, İhtiyatlı kültürler, Bürokratik kültürler
Handy'nin Örgüt Kültürü	Rol kültürü, Güç kültürü, Görev Kültürü, Kişi kültürü
Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü	Eylemden yana olmak, Müşteriye yakın olmak, Özerklik ve girişimciliği desteklemek, İnsanlar aracılığıyla verimlilik, Değerlere dayalı yönetim, Kendi işine bağlı kalmak, Yalın bir örgüt yapısı ve az sayıda personelle çalışmak, Esnek ve dengeli denetim sistemlerini eşzamanlı kullanmak
Schneider'in Örgüt Kültürü	Kontrol kültürü, İşbirliği kültürü, Rekabet kültürü, Yetiştirme kültürü

Kaynak: Betül Özaktürk, "Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.14.

a. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü sınıflandırmak için Competing Values Framework (CVF) adı verilen bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, örgüt kültürü, çatışan (karşıt) değerlerden oluşan dört farklı boyutta ele alınır. Bu boyutlar, işletmenin içsel veya dışsal odaklanışına ve istikrar veya değişim ihtiyacına göre farklılık gösterir. Bu dört boyut şunlardır:

- Klan kültürü, içe dönük ve esneklik odaklı bir kültürdür. Bu kültürde, örgüt, çalışanların ihtiyaçlarına ve memnuniyetine odaklanır. Çalışanlar, bir aile gibi kabul edilir ve örgüt içinde birbirleriyle güçlü bir bağ kurarlar. Çalışanların

katılımı ve işbirliği teşvik edilir ve kararlar genellikle grup tartışmaları yoluyla alınır. Bu kültür tipi, örgütün çalışanlarının işe bağlılığını arttırabilir ve onların motivasyonunu yükseltebilir. Ancak, bu kültür tipinde karar alma sürecinin uzun olması ve hiyerarşik yapının zayıf olması, bazı durumlarda etkili karar almayı zorlaştırabilir. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü modeli, örgütlerin farklı kültür tiplerinin farklı durumlarda uygun olduğunu gösterir ve örgütlerin kültürünü anlamak ve uygun bir kültür oluşturmak için bir rehber sağlar.¹⁸⁵

- Hiyerarşik kültürü, içe dönük ve istikrar odaklı bir kültürdür. Bu kültürde, örgütün hiyerarşik yapısı ve iş süreçleri sıkı bir şekilde belirlenir ve uygulanır. İş süreçleri, prosedürler ve standartlar belirli bir düzeni korumak için kullanılır. Bu kültür tipinde, örgütün kontrolü ve istikrarı en önemli önceliktir. Örgütteki yetki ve sorumlulukların dağılımı açık bir şekilde belirlenir ve iş süreçleri standartlaştırılır. Çalışanlar, belirli görevleri yerine getirmek için önceden belirlenmiş bir kural kitabına göre hareket ederler. Hiyerarşik kültür, büyük ölçekli ve karmaşık yapıya sahip örgütlerde etkili olabilir. Bu kültür tipi, örgütün iş süreçlerinin ve karar alma süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir. Ancak, çalışanların katılımını ve inovasyonu teşvik etmek için yeterli alanı bırakmamak gibi bazı dezavantajları da vardır. Hiyerarşik kültür, örgütlerin karar verme süreçlerinde yavaşlığa ve esnekliğin azalmasına neden olabilir.¹⁸⁶

- Adokratik kültürü, dışa dönük ve değişim odaklı bir kültürdür. Bu kültürde, örgüt, hızlı karar alma ve değişime uyum sağlama yeteneği ile tanınır. Çalışanlar, yenilikçi fikirlere açık ve değişime karşı esnektirler. Bu kültür tipinde, örgütün liderleri, özgürlük ve yaratıcılık için çalışanları teşvik ederler ve karar alma sürecinde çalışanların fikirleri dikkate alınır. Bu kültür tipinde, çalışanların özgürlüğü ve inovasyonu teşvik edilir, böylece örgüt hızlı ve etkili bir şekilde

¹⁸⁵ Güllü Gençler, "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2019, s.20.

¹⁸⁶ Özcan Koç, "Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2020, s.60.

değişebilir. Adokratik kültür, hızlı hareket eden ve yenilikçi bir örgüt oluşturmak isteyen girişimci şirketler için etkili olabilir.¹⁸⁷

- Pazar kültürü, dışa dönük ve rekabetçi bir kültürdür. Bu kültürde, örgütün başarısı, piyasa şartlarına uyum sağlayabilme ve rakiplerini yenme kabiliyeti ile ölçülür. Bu kültür tipinde, örgüt, müşteri ihtiyaçlarına odaklanır ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için hızlı bir şekilde hareket eder. Rekabet, çalışanları motive eder ve örgütün büyümesini sağlar. Pazar kültürü, özellikle şirketlerin müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olduğu sektörlerde, örneğin perakende ve hizmet sektörlerinde etkilidir. Ancak, bu kültür tipi, çalışanların aralarındaki işbirliğini ve paylaşılan bir vizyonu geliştirme konusunda zorlanabilecekleri için örgüt içi birlikteliği azaltabilir. Pazar kültürü, ayrıca, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, çalışanları ve diğer örgütlerle rekabet etmek için gereken kaynakları almak için diğer örgütlerle işbirliği yapma konusunda da isteksizlik yaratabilir.¹⁸⁸

b. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison, örgüt kültürü konusunda önemli çalışmalara imza atmış bir araştırmacıdır. Daniel R. Denison, örgütlerin performansı ile ilişkilendirilebilen dört temel örgüt kültürü boyutunu tanımlayan bir model geliştirmiştir. Bu model, "Denison Organizational Culture Modeli" olarak da bilinir. Denison Organizational Culture Modeli, örgüt kültürünü ölçmek ve anlamak için dört temel boyutu kullanır:

- Katılım, örgüt kültürü açısından önemli bir boyuttur. Katılım, örgütün çalışanlarına ne kadar katılım fırsatı ve özerklik sağladığını ifade eder. Bu boyut, çalışanların karar verme süreçlerine katıldığı, sorumluluk aldığı ve örgüt içinde etkili bir şekilde yer aldığı bir kültürü vurgular. Katılım, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyebilir. Yüksek katılım, çalışanların işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerini teşvik edebilirken, düşük katılım çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve performanslarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, birçok örgüt, katılımı teşvik

¹⁸⁷ Sultan Melike Kaya, "Türk Telekom'un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, 2020, s.45.

¹⁸⁸ Aysuhan Alpan, "Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.34.

eden ve çalışanların seslerini duyurabilecekleri bir kültür oluşturmaya çalışmaktadır.¹⁸⁹

- Uyum, örgüt kültürü açısından önemli bir boyuttur. Uyum, örgütün iç tutarlılık ve bütünlüğüne odaklanır. Bu boyut, örgütün değerleri, normları ve standartlarına ne kadar sadık olduğunu ifade eder. Örgütün istikrarını ve tutarlılığını sağlamada önemli bir role sahiptir. Yüksek uyum, çalışanların örgütün değerlerini paylaşmasını ve birlikte çalışmasını teşvik ederken, düşük uyum, örgüt içinde çatışmalara ve tutarsızlıklara neden olabilir. Örgütler, uyumu artırmak ve çalışanların ortak bir kültürü benimsemesini sağlamak için değerleri vurgulayan politikalar ve süreçler geliştirebilirler.¹⁹⁰

- Misyon, dış çevreye hizmet veren örgütler için misyonun önemi büyüktür. Hızlı değişimlere ayak uydurma gerekliliği, bu örgütlerin stratejik kararlarını ve hedeflerini net bir şekilde belirlemelerini gerektirir. Başarılı örgütler, açık bir amaç ve yön belirleyerek bugünkü hedeflerini gelecekteki gelişmelere uyumlu bir şekilde şekillendirirler. Bu yaklaşım, örgütün rekabet avantajı sağlamasını ve intihale girmeye ihtiyaç duymamasını sağlar. Misyonun önemi, örgüt çalışanlarının bir araya gelerek ortak bir vizyonu paylaşmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda, örgütün stratejik kararlarını yönlendirir ve sürdürülebilir başarı için bir yol haritası oluşturur. Misyon, dış çevredeki hızlı değişimlere uyum sağlama sürecinde örgüte rehberlik eder. Başarılı örgütler, gelecekteki değişimleri göz önünde bulundurarak hedeflerini belirler ve böylece sürekli bir başarı elde ederler. Bu yaklaşım sayesinde, intihale girmek gibi gereksiz risklerden kaçınırlar ve örgüt istikrarını korurlar.¹⁹¹

¹⁸⁹ Eda Dikmeçli, “İşyeri Zorbalığı ile Örgüt Kültürü İlişkisi: Bahçelievler Devlet Hastanesi Örneği” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.50.

¹⁹⁰ Ceyda Lale Sancaktar, “Örgüt Kültürünün ve Takım Birliğinin Takım Performansına Olan Etkisi: Kurumlararası İzmir Dragon Festivali”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2017, s.18.

¹⁹¹ Mehmet Kızıloğlu, “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2017, s.51.

- Uyarlanabilirlik, örgütün çevresel değişimlere ve zorluklara nasıl tepki verdiğini ifade eder. Örgütün yeniliklere açık olması, hızlı kararlar alabilmesi ve değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi önemlidir.¹⁹²

c. Kano'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırması, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütlerin performansı üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Kano'ya göre, her bir kültür tipi farklı avantajlar ve zorluklar sunar ve örgütün başarısı üzerinde farklı etkileri vardır. Kano, her bir kültür tipinin avantajlarını ve zorluklarını vurgularken, hiçbir kültür tipini mutlak olarak iyi veya kötü olarak değerlendirmez. Önemli olan, bir örgütün kendi hedeflerine, pazar koşullarına ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun olan bir kültürü benimsemesidir. Bu sınıflandırma, örgütlerin kendi kültürel yapılarını değerlendirmelerine ve gerektiğinde değişiklik yapmalarına yardımcı olur. İşte Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırması:

- Dinamik kültür modeli, örgütlerde değişime ve yeniliğe açık bir kültürün önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu model, örgütün hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesi, inovasyonu teşvik etmesi ve çalışanların katılımını önemsemesi gerektiğini ifade eder. Dinamik kültür modelini benimseyen örgütler, rekabet güçlerini artırabilir ve sürdürülebilir başarı elde edebilirler. Bu modelde iletişim, iş birliği ve takım çalışması önemli bir rol oynar. Ayrıca, liderlerin değişimi teşvik etmeleri ve çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmaları, örgütün inovasyon yeteneğini güçlendirir. Dinamik Kültür modeli, örgütlerin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasını ve sürekli olarak gelişmelerini sağlar.¹⁹³

- Lideri izleme ve dinamik kültür modeli, örgütlerde liderin etkisini ve liderin vizyonunu takip eden bir kültürün önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu modelde lider, güvenilirlik, yetkinlik ve ilham verme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Çalışanlar lideri takip eder, liderin belirlediği hedeflere yönelir ve liderin etkisi altında hareket eder. İletişim lider ve çalışanlar arasında yoğun bir

¹⁹² Ayhan Yalınsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, 2017, s.23.

¹⁹³ Resul Sarıyıldırım, *age.*, s.24.

etkileşime dayanır. Lideri izleme ve dinamik kültür modelini benimseyen örgütler, liderin vizyonu ve etkisiyle güçlü bir şekilde yönlendirilir ve başarıya ulaşma şansını artırır.¹⁹⁴

- Bürokratik kültür modeli, kuralların, prosedürlerin ve hiyerarşinin ön planda olduğu bir kültürdür. Örgütlerde kesin bir yapı ve işleyiş vardır. Kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır ve çalışanlar belirlenmiş rollerde görev yapar. İletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir ve katılım düzeyi sınırlı olabilir.¹⁹⁵

- Durağan kültür modeli, değişime karşı direnç gösteren ve mevcut durumu korumaya odaklanan bir kültürdür. Örgütlerin rutin işleyişi ve stabilite önemlidir. Değişimler genellikle isteksizlikle karşılanır ve yeni fikirlere açık olunmaz. İletişim genellikle geleneksel ve kısıtlıdır ve inovasyon azdır.¹⁹⁶

- Lider ve durağan kültür modeli, güçlü lider figürünün ve durağan bir kültürün hâkim olduğu bir durumu ifade eder. Bu kültürde liderler otoriter bir rol oynar, kararları tek başlarına alır ve çalışanlar bu kararlara uyar. İletişim genellikle tek yönlüdür ve çalışanların katılımı ve fikirlerinin paylaşılması sınırlı olabilir.¹⁹⁷

d. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Geert Hofstede tarafından geliştirilen bir modeldir ve örgütlerin kültürel farklılıklarını anlamak için kullanılır. Bu sınıflandırma, örgüt kültürünü analiz etmek ve belirli boyutlar üzerinden değerlendirmek amacıyla beş temel boyut içerir: güç uzaklığı, bireysellik ve toplulukçuluk, maskülenlik ve feminenlik, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli ve kısa vadeli odak. Her bir boyut, örgütler arasında farklı kültürel değerlerin ve davranış kalıplarının bulunduğunu gösterir. Bu model, örgütlerin kültürel çeşitliliği anlamalarına ve kültürlerini

¹⁹⁴ Ramazan Işık, “Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.19.

¹⁹⁵ Hürkan Kabakçı, *age.*, s.57.

¹⁹⁶ Günseli Tufan, “Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.54.

¹⁹⁷ Coşkun Kırca, “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.93.

yönetmelerine yardımcı olur. Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Güç uzaklığı; Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırmasında bir boyuttur. Bu boyut, örgüt içindeki güç ve otorite dağılımını ifade eder. Yüksek güç uzaklığına sahip bir kültürde, kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınırken, düşük güç uzaklığına sahip bir kültürde karar süreçlerinde daha fazla katılım ve paylaşımcılık görülür. Yüksek güç uzaklığına sahip bir örgüt kültüründe, liderlerin otoritesi güçlüdür ve kararlar tek taraflı olarak verilir. Bu tür bir kültürde ast-üst ilişkisi hiyerarşik ve sıkıdır. İletişim genellikle üstlerden astlara doğru tek yönlüdür ve astların liderlere karşı çıkması veya sorgulaması pek yaygın değildir. Düşük güç uzaklığına sahip bir örgüt kültüründe ise liderlerin ve astların arasındaki güç ve otorite farkı daha azdır. Karar süreçlerinde astların görüşlerine değer verilir ve katılım teşvik edilir. İletişim daha açık ve iki yönlüdür, astlar liderlere karşı daha fazla özgürlük ve eleştirel düşünme yeteneği gösterir. Güç uzaklığı boyutu, örgütlerin yönetim tarzını, karar süreçlerini ve ast-üst ilişkilerini anlamak için önemlidir. Farklı kültürlerde güç uzaklığına verilen önem farklılık gösterebilir ve bu da örgüt kültürü ve liderlik tarzları üzerinde etkili olabilir.¹⁹⁸

- Bireysellik ve toplulukçuluk; Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırmasında bir boyuttur. Bu boyut, örgüt kültüründe bireysel odaklılık ile toplum odaklılık arasındaki farkı ifade eder. Bireysellik odaklı bir örgüt kültüründe, bireylerin öncelikleri, ihtiyaçları ve hedefleri ön plandadır. Bireyler kendi başarılarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanırken, rekabet ve bireysel başarı önemli değerlerdir. Bu tür bir kültürde, bireyler kendi yeteneklerini sergileme ve bireysel başarılarına odaklanma fırsatı bulurlar. İletişim daha bireysel bazlı olabilir. Toplulukçuluk odaklı bir örgüt kültüründe ise toplumun ihtiyaçları, iş birliği ve dayanışma önemlidir. Bireylerin kendilerini grup, ekip veya topluluğa ait hissetmeleri ve ortak hedeflere ulaşma çabası vardır. Ekip çalışması, paylaşımcılık ve destekleyici ilişkiler bu tür bir kültürün temel özellikleridir. İletişimde daha fazla iş birliği ve grup odaklı bir yaklaşım benimsenebilir. Bireysellik ve toplulukçuluk boyutu, örgütlerin kültürel

¹⁹⁸ Özcan Koç, *age.*, s.47.

değerlerini ve çalışma tarzlarını anlamak için önemlidir. Farklı kültürlerde bireysellik ve toplulukçuluk arasında vurgu farklılık gösterebilir ve bu da örgüt kültürü, liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabilir.¹⁹⁹

- Maskülenlik ve feminenlik; Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırmasında bir boyuttur. Bu boyut, örgüt kültüründe cinsiyet rolleri ve değerler arasındaki farkı ifade eder. Maskülenlik odaklı bir örgüt kültüründe, rekabet, başarı, güç ve maddi kazanç gibi tipik olarak "maskülen" olarak kabul edilen özellikler ön plandadır. Bu tür bir kültürde, iş performansı ve başarıya odaklanılırken, rekabetçilik ve liderlik gücü önemli değerlerdir. İletişimde daha doğrudan, hedef odaklı ve rekabetçi bir yaklaşım benimsenebilir. Feminenlik odaklı bir örgüt kültüründe ise iş birliği, empati, yaşam kalitesi, insan ilişkileri ve toplumsal refah gibi tipik olarak "feminen" olarak kabul edilen özellikler ön plandadır. Bu tür bir kültürde, iş hayatı ile kişisel yaşam arasında denge önemsenir, çalışanların ihtiyaçları ve refahı dikkate alınır. İletişimde daha duygusal, destekleyici ve işbirlikçi bir yaklaşım benimsenebilir. Maskülenlik ve feminenlik boyutu, örgütlerin kültürel değerlerini, cinsiyet rollerini ve iş ortamındaki dengeyi anlamak için önemlidir. Farklı kültürlerde maskülenlik ve feminenlik arasında vurgu farklılık gösterebilir ve bu da örgüt kültürü, liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabilir.²⁰⁰

- Belirsizlikten kaçınma; Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırmasında bir boyuttur. Bu boyut, örgüt kültüründe belirsizlikle başa çıkma yaklaşımını ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma odaklı bir örgüt kültüründe, belirsizlikten rahatsız olunur ve riskten kaçınılır. Bu tür bir kültürde örgütler daha fazla kurallara, prosedürlere ve kontrol mekanizmalarına başvurabilir. İşlerin belirli ve önceden planlanmış olması, tahmin edilebilirlik ve güvenlik önemli değerlerdir. İletişimde daha fazla ayrıntı, talimat ve doğruluk beklenir. Düşük belirsizlikten kaçınma odaklı bir örgüt kültüründe ise belirsizlik ve risk daha fazla kabul edilir. Bu tür bir kültürde, değişime ve yeniliklere açıklık vardır. Esneklik, yaratıcılık ve girişimcilik önemli değerlerdir. İletişimde daha genel yönlendirme, serbestlik ve esneklik beklenir. Belirsizlikten kaçınma boyutu, örgütlerin risk yönetimi, karar

¹⁹⁹ Gamze Macit, *age.*, s.32.

²⁰⁰ Elif Alar Erkal, *age.*, s.60.

süreçleri ve değişime tepki verme şekillerini anlamak için önemlidir. Farklı kültürlerde belirsizlikten kaçınma derecesi farklılık gösterebilir ve bu da örgüt kültürü, liderlik tarzları ve iş süreçlerini etkileyebilir.²⁰¹

e. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması, örgütlerin kültürel yapılarını ve değerlerini dört temel kültür tipine ayırarak tanımlar. Örgütlerin kültürel yapılarını ve işleyişlerini anlamak ve analiz etmek için kullanılan bir modeldir. Her bir kültür tipi, farklı özelliklere, değerlere ve liderlik tarzlarına sahiptir. Bu sınıflandırma, örgütlerin kendi kültürlerini değerlendirmelerine ve gerektiğinde değişiklik yapmalarına yardımcı olabilir. Örgüt kültürünün bu tipleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 3. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültürü: Yapı, Kozmetik, Film, Reklam sektörleri...	Bahis-İddia kültürü: Havacılık, uzay, Ar-ge, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler...
Düşük Risk Kararları	Sıkı çalış, sert oyna kültürü: Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler...	Süreç kültürü: Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler...

Kaynak: Çağlar Tanyeli, “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2008, s.13.

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü geribildirim, hız ve risk düzeyi için oluşabilecek alternatiflere göre dört tipe incelemiştir, aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²⁰²

- **Sert Erkek/Maço Kültürü:** Kültürel yapıların hâkim olduğu örgütsel yapılar genellikle hızlı geri bildirim almayı sağlayan bir yapısal özellik taşır. Bu özellik karar alma süreçlerinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini ve sonuçlarının hızla değerlendirilmesini, karar alma süreçlerini hızlandırırken aynı zamanda riski de arttırabilir. Dolayısıyla bu tür örgütsel yapıların etkili bir karar alma

²⁰¹ Bora Başak, “Örgüt Kültürü, Girişimsel Yönetim, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.14.

²⁰² Salih Güney, *age.*, ss.193-194.

süreci için iyi bir bilgi akışı ve iletişim mekanizmalarına sahip olması önemlidir. Bu kültürde yüksek risk alma, büyük kazanç potansiyeli ve fikir çeşitliliği gibi unsurlar değerlidir. Kültürel yapı, çalışma arkadaşlarına fazla güvenmek yerine, daha dikkatli ve özgüvenli bir yaklaşım benimsenmesi önerilir.

- **Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürel yapıdaki örgütlerde kararlar genellikle düşük risk içerir, geri bildirim süreçleri hızlıdır. Çalışanlar risk almaktan çekinir ve verilen kararların sonuçlarını hemen görmek isterler. Başarı hırsıyla motive olan çalışanlar ödüllendirilir. Bu kültürde temel amaç sürekli olarak sıkı çalışmak ve bu yolla başarılı olmaktır.

- **Bahis/İddia Kültürü:** Bu örgütsel kültür, geniş çapta yatırım yapan, büyük riskler alan ve stratejilerinin sonuçları hakkında hemen bilgi sahibi olunmayan örgütlerde görülür. Kararlar yavaş bir tempoda alınır ve üstten aşağıya iletilir. Bu kültürel yapıya sahip örgütlerde her şey çok yavaş ilerler. Bu tür yapılar, kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışı sorunlarına karşı savunmasız olabilir.

- **Süreç Kültürü:** Bu kültürün hâkim olduğu örgütsel yapılar, genellikle kararların düşük risk içerdiği yapılar olarak bilinir. Kararların etkinliği ve başarısı hakkında hemen hemen hiç geri bildirim bulunmaz. Korumacılık ve dikkat, geri bildirim eksikliğine karşı normal tepkiler olarak görülür. Bu tür yapılar, süreç kültürünün tipik özelliklerini yansıtır ve genellikle bürokrasinin etkilerini gösterir.

f. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schein'e göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği ve geliştirdiği temel varsayım modelidir. Bu temel varsayım modeli ortak kabul edilen değerlere dönüştüğünde, yeni örgüt üyelerinin söz konusu problemlerle ilgili algılarının, düşüncelerinin ve duygularının doğru şekilde öğretileceği kabul edilir. Değerlerin kabul edilmesiyle birlikte bu değerlerin uygulanması objelerin ortaya çıkmasına neden olur ve genellikle fark edilmeden ve sorgulanmadan gerçekleşir.

- Artefaktlar ve gözlemlenebilir davranışlar; Edgar Schein'in örgüt kültürü sınıflandırmasının ilk seviyesini temsil eder. Bu seviye, örgüt kültürünün en dış katmanını temsil eder. Bunlar, örgüt içinde gözlemlenebilen somut unsurlardır,

yani işyeri düzeni, semboller, ritüeller, dil, giyim tarzları ve diğer fiziksel özellikler. Bu gözlemlenebilir davranışlar, örgütün dışarıya yansıyan yüzüdür ve kültürel değerleri yansıtabilir,²⁰³

- Paylaşılan inançlar ve değerler; örgüt kültürünün orta katmanını temsil eder. Paylaşılan inançlar, örgüt üyeleri arasında benimsenen temel fikirler, değerler ve normlardır. Bu inançlar, örgütün misyonu, amaçları, etik değerleri ve çalışma prensipleri gibi unsurları kapsar. Bu seviyede kültür, genellikle örgütün içindeki sosyal etkileşimler, iletişim ve liderlik tarzları yoluyla şekillenir.²⁰⁴

- Temel varsayımlar ve düşünce modelleri; örgüt kültürünün en derin katmanını temsil eder. Temel varsayımlar ve düşünce modelleri, örgüt üyelerinin bilinçaltında yer alan ve kültürel değerlerin temelini oluşturan kabul edilmiş gerçeklerdir. Bu varsayımlar, örgütün dünya görüşü, insan doğası ve iş süreçleri hakkındaki temel inançlardır. Bu seviyedeki kültürel unsurlar genellikle sezgisel olarak kabul edilir ve sorgulanmaz.²⁰⁵

g. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Quchi tarafından geliştirilen örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için dört özellik tanımlamıştır. Bu özellikler örgüt üyelerinin ilgisi, iletişimin yoğunluğu, uyum ve misyonun algılanmasıdır. Bu özellikler örgüt kültürünün etkinliği üzerinde önemli bir role sahiptir. İlgisi yüksek olan örgüt üyeleri, işlerine daha bağlı ve motive olurlar. İletişimin yoğunluğu, bilgi akışını sağlar ve işbirliğine teşvik eder. Uyum, ortak değerler ve normlar üzerine kurulmuş bir ortamda çalışmayı destekler. Misyonun algılanması ise örgütün amaçlarına bağlılık ve anlayışı güçlendirir. Bu şekilde örgüt kültürü ve etkinlik arasındaki ilişki önem kazanır ve başarılı bir performans için kritik bir faktör haline gelir.²⁰⁶

²⁰³ Gizem Sevik, "Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.10.

²⁰⁴ Eda Dikmeçli, **age.**, s.40.

²⁰⁵ Burcu Akdeniz, "Örgüt Kültürü ile Güvenlik Kültürü İlişkisinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi: Bir Maden İşletmesinde Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Isparta, 2018, s.74.

²⁰⁶ Ibid.

Quchi, örgüt kültürü konusunda yaptığı çalışmalarda Amerikan tipi yönetim modeli (A Modeli) ile Japon tipi yönetim modeli (J Modeli) arasında bir karşılaştırma yapmış ve sonuç olarak “Z Teorisi” olarak adlandırılan yeni bir yönetim modeli geliştirmiştir. Bu modelde Quchi Japon yönetim yaklaşımının bazı özelliklerini benimsemiştir.²⁰⁷

Quchi'nin analizlerinde, işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi gibi yedi temel noktaya odaklandığı görülmektedir. Bu unsurları kullanarak farklı örgüt gruplarını karşılaştırmış ve örgüt kültürlerinde değişim yaşanabilecek unsurları belirlemiştir.²⁰⁸

A TİPİ ÖRGÜT <ul style="list-style-type: none">- Kısa dönemli istihdam-Hızlı değerlendirme ve terfi-Uzmanlaşmış kariyer yolları- Açık kontrol mekanizmaları- Bireysel karar verme- Bireysel sorumluluk- Bölünmüş ilişkiler (katı bürokratik yapı)	J TİPİ ÖRGÜT <ul style="list-style-type: none">- Hayat boyu istihdam- Yavaş değerlendirme ve terfi- Uzmanlaşmış kariyer yolları- Örtük kontrol mekanizmaları- Kolektif karar verme- Kolektif sorumluluk-Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)
Z TİPİ ÖRGÜT <ul style="list-style-type: none">- Uzun süre istihdam- Yavaş değerlendirme ve terfi- Değişken kariyer yolları- Dengeli kontrol mekanizmaları- Katılımcı karar verme-Bireysel güvene dayalı sorumluluk- Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)	

Şekil 2. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması.

Kaynak: Burcu Akdeniz, age., s.71.

Quchi'nin bu yaklaşımı, örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü üzerinde odaklanarak verimliliklerini arttırmalarını sağlayabilir. Değişimler ile çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini, örgütsel

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Mehmet Kızıloğlu, age., s.47.

bağlılıklarını arttırmayı ve örgütün başarısına daha fazla katkı sağlamalarına teşvik edebilirler.

h. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Amerikalı psikolog Parsons, örgüt kültürü kavramını sosyal değerler üzerine inşa ederek sistem yaklaşımını ve sosyal sistemlerin karmaşıklığını araştırmıştır. Geliştirdiği model dört temel işlevi olan uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık üzerine odaklanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²⁰⁹

- Uyum, bir şeye ya da duruma başarılı şekilde uyum sağlayabilmek için öncelikle sosyal sistem çevresinin tanınması gerekmekte ve çevresel değişimlerin anlaşılması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda gerekli uyum sağlanmalıdır.

- Amaca ulaşma, Önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirerek başarı elde etme sürecidir.

- Bütünleşme, sistem alt sistemleri ve parçaları arasında eşgüdüm ve uyum sağlama amacını taşır. Bütünleşme, farklı bileşenlerin uyum içinde çalışmasıyla sistemin etkin bir şekilde işlemlerini sağlar.

- Yasallık, içinde bulunulan çevre ve kendi sistemi tarafından kabul edilmenin sağlanmasıdır. Bir örgütün veya sosyal sisteminki, dış çevre ve paydaşlarından kaynaklanan yasallığını koruması ve sürdürmesi önemlidir.

Parsons'a göre her sosyal sistemin bu işlevlere sahip olması gerekmekte ve her sistemin üstünde ve altında ilişkide olduğu sistemler bulunmaktadır. Bu sistemler sosyal açıdan uyumlu ve bütünleşik olmalıdır. Modelde tanımlanan işlevleri yerine getirebilmek için kültürel değerler sekiz farklı başlık altında sınıflandırılmaktadır.²¹⁰ Bu değerler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²¹¹

- Teknik; bu değer teknoloji ve pratik bilgiye önem veren, verimlilik ve etkinlik odaklı bir kültürel değeri ifade eder.

²⁰⁹ Tarek Yashar Mohammed, "Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi Üzerine Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2019, s.39.

²¹⁰ Ezgi Göl, "Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ile Yönetimsel Karar Verme Stillerinin İlişkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2018, s.72.

²¹¹ Ceyda Lale Sancaktar, **age.**, s.43.

- Ekonomik; Bu değer üretim, tüketim ve kaynak dağılımıyla ilgili ekonomik etkinlikleri vurgular. Karar verme süreçlerinde ekonomik faktörlerin dikkate alınmasını sağlar.

- Sosyal; bu değer insan ilişkileri, eşitlik, yardımlaşma, paylaşma gibi sosyal bağları güçlendirmeyi hedefler. Toplumsal düzene ve sosyal adalet ilkesine odaklanır.

-Psikolojik; bu değer bireylerin duygusal ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak bireysel refah, mutluluk, motivasyon ve psikolojik sağlık gibi unsurları kapsar.

- Politik; bu değer yönetim, yönetişim, siyaset ve karar alma süreçlerini etkileyen değerlerdir. Demokrasi, özgürlük, adalet gibi politik ilkeleri temel alır.

- Estetik; bu değer güzellik, yaratıcılık, estetik zevk ve sanatsal ifadeyi vurgular. Sanat, tasarım ve estetik deneyimlerin önemini yansıtır.

- Ahlaki; bu değer etik, dürüstlük, sorumluluk, adalet ve doğruluk gibi ahlaki prensipleri öne çıkarır. Etik değerlerin rehberlik ettiği davranışlara teşvik eder.

- Dini; bu değer dini inançlar, ritüeller ve değerler sistemi üzerinde odaklanır. Dinin öğretileri, inanç sistemleri ve manevi değerlerin rolünü vurgular.

Bu sekiz kültürel değer, toplumsal sistemlerde birbirleriyle etkileşim halinde bulunur ve sosyal düzenin sürdürülmesine katkıda bulunmasında kritik bir önem sahiptir.

i. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kets De Vries ve Miller, 1986 yılında nörotik durumlara sahip yöneticilerin nasıl nörotik kurumlara neden olduğunu incelemiştir. Nörotik kurum, nörotik kişi kavramıyla benzer anlama gelmektedir. Nörotik kişiler aşırı psikolojik eğilimler gösterirken, nörotik kurumlar da benzer eğilimlere sahip olabilir. Tüm yöneticiler nörotik eğilimler göstermez ve tüm kurumlar nörotik kurum olarak

kabul edilmez.²¹² Kets De Vries ve Miller örgüt kültürü modeli aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²¹³

- Karizmatik kültür; bireysellik, üst düzey yönetim tarafından özellikler abartılı bir şekilde sergilenir. Yöneticiler, örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissedebilir ve dikkat çekmeyi arzular. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesi ve çevrenin şartlarına dikkatli bir analiz yapmadan, daha çok tahminlere ve sezgilere dayanabilir. Bu kültür tipinde liderlerin kişisel vizyonu ve karizması, örgütün yönlendirilmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Karizmatik liderler, çalışanları etkileme ve motive etme yetenekleriyle tanınırlar. Bu kültür tipi karizmatik liderin güçlü etkisi ve liderlik tarzının örgütün kültürel yapısını şekillendirdiği bir ortamı ifade eder.

- Paranoid kültür; bu kültürlerde öne çıkan unsur güvensizlik, şüphe ve düşman tanımlamalarıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvensizlik, şüphe ve korku hissi yaygın olabilir. İnsanlar sürekli olarak başkalarının niyetlerini sorgular ve sürekli bir tehdit algısı içinde yaşarlar. İletişim zorlaşabilir, bilgi akışı engellenebilir ve işbirliği kültürü olumsuz etkilenebilir. Yöneticiler genellikle kontrolü sıkı tutmaya çalışır ve sürekli bir denetim arayışı içinde olabilirler. Bu kültür tipinde karar alma süreçleri güvensizlik ve şüphe temelinde şekillenebilir ve risk alma cesareti azabilir.

- Çekingen kültür; yöneticiler örgütlerini rutin girdilere bağımlı basit bir makine gibi algırlar. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik hissiyle olayları kontrol edebileceklerine inanmazlar, genellikle değişime direnç gösterir ve risk almaktan kaçınırlar. Karar alma süreçleri genellikle uzun ve karmaşık olabilir çünkü yöneticiler kararlarını alırken güvenlik ve konforun sınırlarını korumaya çalışırlar. İnovasyon ve girişimcilik teşvik edilmez ve inisiyatif genellikle sınırlıdır.

- İhtiyatlı kültürler; lider olarak sorumluluklarını terk eden ve kayıtsız kişiliklere sahip yöneticilerin örgütten geri çekilmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon problemleri sıkça yaşanabilir ve bölümler arası rekabet artabilir. Yöneticilerin stratejik kararsızlığı ve isteksizliği nedeniyle örgütün hedefleri ve

²¹² Muhammet Paylı, **age.**, s.30

²¹³ Coşkun Kırca, **age.**, ss.89-90.

yönü belirsizleşebilir. Bu kültürde liderler genellikle sorumluluktan kaçınır, risk almaktan kaçınır ve daha temkinli bir yaklaşım benimserler. Bu durum, inovasyon ve değişim çabalarını engelleyebilir ve örgütün gelişimi ve büyümesini sınırlayabilir. Örgüt içinde kararlar genellikle yavaş alınır ve değişikliklerin gerçekleştirilmesi zorlaşır.

- Bürokratik kültürler; kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerinde kontrol arzusu öne çıkar. İşler genellikle standart prosedürlere ve kurallara göre yapılır, hiyerarşi ve formalite büyük önem taşır. Karar alma süreçleri sıklıkla katı ve merkezci bir yapıya sahiptir. Yöneticiler, görevlerini titizlikle yerine getirmeye odaklanırken, inovasyon ve yaratıcılığın teşvik edilmediği bir ortam oluşabilir. Bu kültür tipinde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya doğru akar ve çoğu zaman hiyerarşik engellerle sınırlanır. Bürokratik kültürlerde değişime uyum sağlamak ve esneklik göstermek zor olabilir çünkü kurallar ve prosedürler değişikliklere direnç gösterebilir.

Bu model, yöneticilerin ve çalışanların örgüt kültürünün belirli yönlerini anlamalarına ve yönetim yaklaşımlarını buna göre şekillendirmelerine yardımcı olur. Her kültür tipi belirli özellikleri temsil ettiği için yöneticiler örgütün kültürel yapısını dikkate alarak daha etkili liderlik yapabilir ve örgütlerde olumlu değişiklikler sağlayabilir.

j. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Handy örgüt kültürünü çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemidir. Bu model örgüt kültürü tipleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:²¹⁴

- Rol (Apollo) kültürü; iş ve yönetim süreçlerinde akıl ve mantık çerçevesinde hareket eden ve bu değerlere önem veren örgüt kültürüdür.

- Görev (Athena) kültürü; takım çalışmasının ve birlikte hareket etmenin ön planda olduğu, ben yerine biz duygusunun hâkim olduğu örgüt kültürüdür.

²¹⁴ Mehmet Nadi Çetiner, "İlkokullardaki Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2019, s.22.

- Güç (Zeus) kültürü; liderin örgüt içinde en güçlü kişi olduğu, değişim ve gelişmelerin esnek süreçlerle liderin kontrolünde olduğu örgüt kültürüdür.

- Kişi (Dionysus) kültürü; bireylerin ön planda olduğu ve bireysel başarıların vurgulandığı örgüt kültürüdür.

Bu model farklı örgüt tiplerini tanımlayarak her birinin özelliklerini ve amaçlarını vurgulamaktadır. Örgüt kültürlerini anlamak ve yönetmek için kullanılabilecek bir önemli modeldir.

k. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman 1982 yılında yayımladıkları “Mükemmel Şirketler” adlı eserleriyle ünlenen bir yazardır. Bu kitapta işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan faktörleri inceleyerek örgütlerin başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba “Mükemmelliği Araştırma” adını vermişlerdir.²¹⁵ Bu eserde örgütlerin başarısı sekiz özellik ile açıklanmıştır. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır.²¹⁶

- Eylemden yana olmak: Bu firmalar karar verme süreçlerinde analitik bir yaklaşım sergilerken aynı zamanda hareket geçme konusunda da hızlıdırlar. Kararlarını alırken rakiplerinin öne geçme ihtimaline karşı hızlı bir şekilde harekete geçme eğilimindedirler.

- Müşteriye yakın olmak: Bu firmalar ilişki içinde oldukları ve hizmet sundukları kişilerle yakın ilişkiler kurarlar. Müşteri memnuniyeti bir istisna değil, temel bir gerekliliktir. Yenilikçi firmalarda en iyi ürün fikirleri genellikle müşterilerden çıkarılma ilkesi benimsenir. Böylece herkes eyleme katılır ve müşterilerin geri bildirimleri ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli gelişim sağlanır.

- Özerklik ve girişimciliği desteklemek: Mükemmel firmalar yenilikçi bir yaklaşımla birlikte birçok lider ve girişimciyi bünyelerinde bulundururlar. Bu firmalarda çalışanlar risk alma cesaretine teşvik edilir ve yeni girişimlere destek verilir. Özerklik, çalışanlara sorumluluk ve karar verme yetkisi verilmesini sağlar, böylece yaratıcılık ve girişimcilik potansiyeli ortaya çıkarılır.

²¹⁵ İlhami Yücel, “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama-“, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007, s.89.

²¹⁶ Hakan Şahin, “Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2018, s.30.

- İnsanlar aracılığıyla verimlilik: Mükemmel firmalar, üretkenliği artırmada bireylere saygı göstermeyi önemserler. Bu şirketlerde çalışanlar, fikir kaynağı olarak değerlendirilir ve katkıları takdir edilir.

- Değerlere dayalı yönetim: Mükemmel firmalarda yöneticiler sadece finans, teknoloji, yenilik gibi konularla değil her şeyle ve herkesle ilgilenirler. Bu örgütlerde çalışanlar, örgütün sahip olduğu değerleri davranışlarında rehber edinirler. Yöneticiler, değerlerin üzerinden işleri takip eder ve çalışanların bu değerlere uygun şekilde hareket etmelerine teşvik ederler.

- Kendi işine bağlı kalmak: Mükemmel firmalar, yapmadıkları işleri almazlar. Mükemmel performans sergilemelerinin nedeni, iyi bildikleri işlere odaklanmalarıdır. Bu firmalar, uzman oldukları alanlarda faaliyet göstererek etkin ve yüksek kaliteli hizmet sunmayı amaçlarlar.

- Yalın bir örgüt yapısı ve az sayıda personelle çalışmak: Mükemmel firmalar basit bir yapıya sahiptir ve üst düzey yönetici sayıları sınırlıdır. Bu sayede firmalar daha az hiyerarşi kademesiyle, sayıca az fakat nitelikli personel ile faaliyet gösterirler. Bu yapı, hızlı karar alma süreçlerine teşvik eder, iletişimi kolaylaştırır ve esneklik sağlar.

- Esnek ve dengeli denetim sistemlerini eşzamanlı kullanmak: Mükemmel firmalar hem merkeziyetçi hem de değişkenlik gösterebilen bir denetim sistemini aynı anda uygular. Bu firmalar belirli süreçlerde ve standartlarda tutarlılık sağlamak için merkeziyetçi bir yaklaşımı benimserken aynı zamanda değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için esneklik gösterirler. Bu denetim sistemi iş süreçlerinin etkinliğini arttırmak, riskleri yönetmek ve yenilikçiliğe teşvik etmek amacıyla kullanılır.

Peters ve Waterman başarılı şirketlerin mükemmellik yolunda sahip olması gereken sekiz temel kültürel özelliği sırasıyla belirtmişlerdir. Bu temel özelliklere uyum şirketlerin başarılı olmaları ve uzun ömürlü olmaları açısından son derece önemlidir. Bu özellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirir ve şirkete özgü bir örgüt kültürü oluşturulmasına yardımcı olur.

1. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalardan biri de Schneider'e aittir. Örgüt kültürü tipini kendi içinde dörde ayırmıştır. Bunlar kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürüdür.

- Kontrol kültürü, otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu kültür tipidir. Bu kültür tipinde sıkı bir hiyerarşik yapı ve bürokrasi anlayışı bulunur. Bu tür bir örgüt statünün korunması için gücü kullanır ve değişime direnç gösterir. Kontrol kültürü, belirsizliğe ve başarısızlığa tahammül etmekte zorlanır. Risk alma eğilimi neredeyse yok denecek kadar azdır.²¹⁷ Kontrol kültürü, kısa vadeli sonuçlara odaklanırken yenilikçilik ve esneklik konularında zorlanabilir. Bu sınıflandırma örgütlerin farklı kültür tiplerini anlamak ve değerlendirmek için bir çerçeve sunmaktadır.

- İşbirliği kültürü, kontrol kültüründe olduğu gibi maddi gerçekliklere, fiili tecrübeler ve faydalılığa önem verir. Karar verme sürecinde daha çok insana yönelik, organik ve gayri resmi bir yaklaşım benimser. İşbirliği kültürü yardım kuruluşları ve insan odaklı çalışan örgütler gibi bazı örgütler için uygun bir kültür tipi olarak kabul edilir.²¹⁸ Bu tür örgütlerin çalışma prensipleri ve değerlerine uyumlu bir şekilde çalışanların motivasyonunu arttırabilir ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olabilir.

- Rekabet kültürü, bir örgütte rekabetçi bir ortamın baskın olduğu ve çalışanların başarıyı elde etmek için birbirleriyle yarıştığı bir kültür tipidir. Bu kültürde, bireysel performans, başarı ve kişisel hedefler ön plandadır. İş yerinde rekabetin teşvik edildiği ve performansın ödüllendirildiği bir atmosfer yaratılır. Çalışanlar arasında rekabetin artması ve üstün performans göstermek için daha fazla çaba sarf edilmesi beklenir.²¹⁹ Bu kültür tipinde başarıya odaklanılırken, işbirliği ve takım çalışması bazen ikinci planda kalabilir. Rekabet kültürü, bazı

²¹⁷ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.79.

²¹⁸ Aladdin Koşar, "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mersin Üniversitesi, Mersin, 2014, s.42.

²¹⁹ Şehriban Aygün, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2020, s.33.

sektörlerde özellikle satış, pazarlama veya finans gibi rekabetin yoğun olduğu alanlarda daha sık görülür.

- Yetiştirme kültürü, bir örgütte çalışanların gelişimi, eğitimi ve kariyer ilerlemesi üzerine odaklanan bir kültür tipidir. Bu kültürde, çalışanların yetenekleri keşfedilir, potansiyelleri desteklenir ve onların profesyonel ve kişisel gelişimleri teşvik edilir. Eğitim, mentorluk ve koçluk programları gibi kaynaklar sağlanırken, performans geri bildirimleri ve performansa dayalı terfi fırsatları da önemli bir rol oynar. Yetiştirme kültürü, çalışanların yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmalarına ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Örgüt, çalışanların uzun vadeli bağlılığını ve katkılarını sağlamak için kapsamlı bir yetenek yönetimi yaklaşımı benimser.²²⁰

²²⁰ Fatih Şahin, *age.*, s.26.

V.İŞ TATMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerinin incelendiği görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada örgüt içerisinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgüt kültürü aracılığıyla örgütsel bağlılığa nasıl etki ettiği araştırılmak istenmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni hal, toplam çalışma süresi, iş yerinde çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelenmektedir.

B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada iki temel araştırma tekniğine başvurulmuştur: teorik araştırma ve uygulama. Teorik kısmında iş tatmini, örgüt, örgütsel bağlılık, kültür, örgüt kültürü ve bunun gibi anahtar kelimeleri içeren kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri taranarak gerekli bilgilere ulaşılmıştır. Tez çalışmanın uygulama kısmı ise 302 kişi tarafından anketle değerlendirilmiştir.

C. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeği Yazıcı'nın (2022:288-299) çalışmasındaki ölçekten alınmıştır. İş tatmini ölçeği 20 maddeden, örgütsel bağlılık 19 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ise Özkan'ın (2022:226-227) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek 36 maddeden oluşmaktadır.

D. Araştırmanın Yöntemi

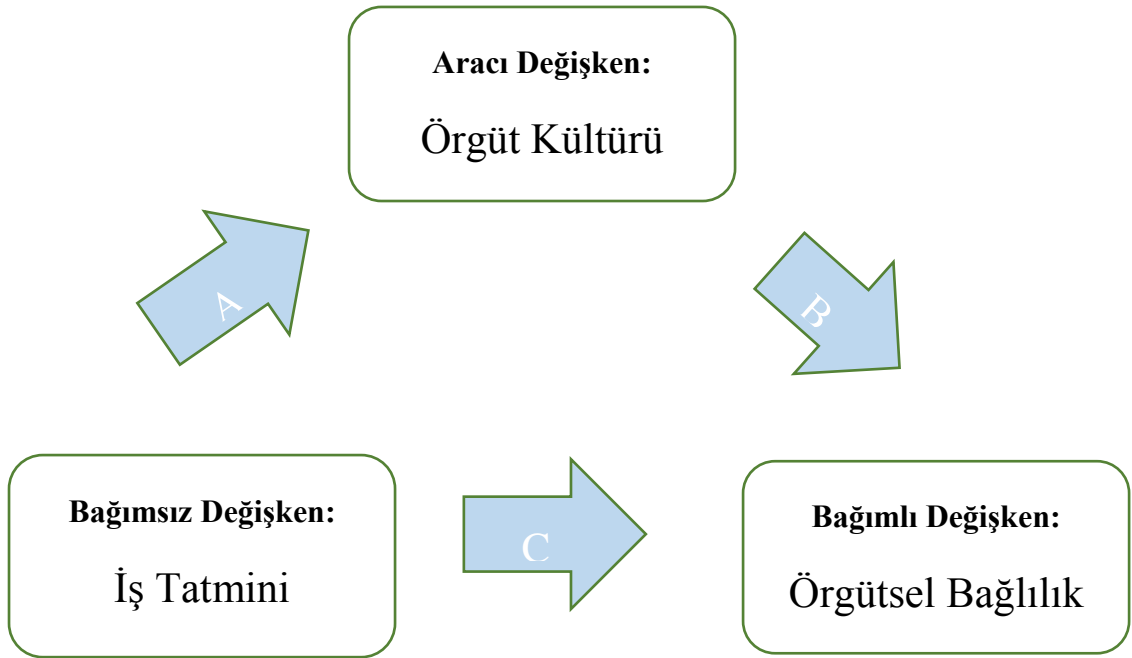
Araştırmaya konu olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerini içeren anket, kurumun çalışanları, iş ortakları ve çalıştıkları kurumlardaki bireyler üzerinde uygulanmıştır. Katılımcılar farklı birimlerde istihdam edilen kişilerdir ve gönüllülük esasına göre katılım sağlamışlardır. Rastgele seçilmiş olup çalışan ve yöneticilerden oluşan toplam 302 katılımcı olmakla birlikte 302 kullanılabilir veri elde edilmiştir.

E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bir tarım finansman şirketi ve faaliyetlerinde ilişkili (çalışan, iş birliği içerisindeki banka, bayi ve kurumlar) 302 kişiden oluşmaktadır. 302 kişiye anket yönlendirilmiş 302 kişiden dönüş alınmıştır. Anketi doldurup gönderenlerden 159'u kadın ve 143'ü erkektir.

F. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma katılımcıların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü düzeylerinin ölçülmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere ilişkisel modele göre tasarlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan teorik model aşağıdadır;



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

H₁: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

H₄: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel bağlılığın örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

H₆: Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₇: İş tatmini çalışanların örgütte kalma niyetini arttırıcı etkiye sahiptir.

H₈: İş tatmini, çalışanların örgüt kültürü ile değerlerinin uyumlu olması durumunda artar.

H₉: İş tatmini etkili ve açık iletişimin olduğu bir örgüt kültürü ile ilişkilidir.

H₁₀: İş tatmini örgüt kültürü içerisinde adil ve etkili bir ödüllendirme sistemiyle ilişkilidir.

H₁₁: İş tatmini, çalışanların motivasyonunu anlamlı düzeyde farklılaştırmaktadır.

G. Araştırma Verilerinin Analizi

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ve çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi. Aracılık etkisinin ölçülmesi için Hayes tarafından geliştirilen HAYES Process eklentisi kullanıldı.

1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge-4 da gösterilmiştir.

Çizelge 4. İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İçsel	0,939	12
Dışsal	0,923	8
Toplam	0,961	20

302 katılımcıdan elde edilen verilerin İş Tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge-5 da gösterilmiştir.

Çizelge 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0,704	6
Devam	0,876	6
Normatif	0,727	6
Toplam	0,784	18

302 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenilirliktedir.

3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge-6 de gösterilmiştir.

Çizelge 6. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Katılım	0,900	9
Tutarlılık	0,802	9
Dış Uyum	0,851	9
Misyon	0,838	9
Örgüt Kültürü	0,956	36

302 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgüt Kültürü ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenilirliktedir.

4. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Demografik Bilgilere İlişkin Analizler Çizelge-7 da gösterilmiştir.

Çizelge 7. Demografik Bilgiler

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	159	52,6
Erkek	143	47,4
Toplam	302	100
Yaş		
18-25 yaş	36	11,9
26-35 yaş	135	44,7
36-45 yaş	67	22,2
46-55 yaş	54	17,9
56 ve üzeri	10	3,3
Toplam	302	100
Medeni Durum		
Evli	184	60,9
Bekar	118	39,1
Toplam	302	100
Eğitim		

Çizelge 7. (devamı) Demografik Bilgiler

Değişken	N	%
Ortaokul	17	5,6
Lise	47	15,6
Ön Lisans	72	23,8
Lisans	125	41,4
Yüksek Lisans	37	12,3
Doktora	4	1,3
Toplam	302	100
Kurum Süre		
1 Yıldan az	60	19,9
1-5 yıl	109	36,1
6-10 yıl	56	18,5
11-15 yıl	27	8,9
16 yıl ve üzeri	50	16,5
Toplam	302	100
Toplam Süre		
1 Yıldan az	32	10,6
1-5 yıl	78	25,8
6-10 yıl	66	21,9
11-15 yıl	44	14,6
16 yıl ve üzeri	82	27,2
Toplam	302	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren çizelge incelendiğinde,

- I. Katılımcıların 159'u (%52,6) erkek ve 143'ü (%47,4) kadındır.
- II. Katılımcıların 36'sı (%11,9) 18-25 yaş, 135'i (%44,7) 26-35 yaş, 67'si (%22,2) 36-45 yaş, 54'ü (%17,9) 46-55 yaş ve 10'unun da (%3,3) 56 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.
- III. Katılımcıların 184'ü (%60,9) evli ve 118'i (%39,1) bekarıdır.
- IV. Katılımcıların 17'si (%5,6) ortaokul, 47'si (%15,6) lise, 72'si (%23,8) ön lisans, 125'i (%41,4) lisans, 37'si (%12,3) yüksek lisans ve 4'ünün de (%1,3) doktora mezunu olduğu görülmüştür.
- V. Katılımcıların 60'ı (%19,9) 1 yıldan az, 109'u (%36,1) 1-5 yıl, 56'sı (%18,5) 6-10 yıl, 27'si (%8,9) 11-15 yıl ve 50'sinin de (%16,5) 16 yıl ve üzeri yıldır bu kuruma hizmet ettiği görülmüştür.
- VI. Katılımcıların 32'si (%10,6) 1 yıldan az, 78'i (%25,8) 1-5 yıl, 66'sı (%21,9) 6-10 yıl, 44'ü (%14,6) 11-15 yıl ve 82'sinin de (%27,2) 16 yıl ve üzeri yıldır toplam hizmet yılı olduğu görülmüştür.

5. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler Çizelge-8 da gösterilmiştir.

Çizelge 8. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar

Değişkenler	n	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
İçsel tatmin	302	1,00	5,00	3,40	1,03	-0,92	0,14	0,06	0,28
Dışsal tatmin	302	1,00	5,00	3,11	1,07	-0,34	0,14	-0,86	0,28
İş tatmini	302	1,00	5,00	3,29	1,00	-0,74	0,14	-0,22	0,28
Duygusal	302	1,33	4,67	3,00	0,42	-0,26	0,14	1,06	0,28
Devam	302	1,00	5,00	3,05	1,04	-0,15	0,14	-0,78	0,28
Normatif	302	1,00	5,00	2,97	0,87	-0,12	0,14	-0,66	0,28
Örgütsel Bağlılık	302	1,50	4,44	3,01	0,61	-0,12	0,14	-0,58	0,28
Katılım	302	1,00	5,00	3,15	0,96	-0,35	0,14	-0,68	0,28
Tutarlılık	302	1,22	5,00	3,13	0,79	-0,16	0,14	-0,63	0,28
Dış Uyum	302	1,44	4,56	3,11	0,87	-0,40	0,14	-0,68	0,28
Misyon	302	1,00	5,00	3,17	0,86	-0,26	0,14	-0,61	0,28
Örgüt Kültürü	302	1,22	4,89	3,14	0,81	-0,31	0,14	-0,68	0,28

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Çizelgede yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. İş tatmini ölçeğinde en yüksek puan ortalaması içsel tatmin, örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı ve örgüt kültürü ölçeğinde misyon boyutunda olduğu görülmüştür.

6. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan

Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları Çizelge-9 de gösterilmiştir.

Çizelge 9. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel	Kadın	159	3,47	0,91	1,200	0,231
	Erkek	143	3,33	1,14		
Dışsal	Kadın	159	3,22	1,02	1,925	0,055
	Erkek	143	2,99	1,11		
İş Tatmini	Kadın	159	3,37	0,92	1,550	0,122
	Erkek	143	3,19	1,09		
Duygusal	Kadın	159	3,01	0,42	0,595	0,553
	Erkek	143	2,98	0,43		
Devam	Kadın	159	3,16	0,97	2,036	0,043
	Erkek	143	2,92	1,10		
Normatif	Kadın	159	2,98	0,87	0,231	0,818
	Erkek	143	2,96	0,87		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	159	3,05	0,57	1,401	0,162
	Erkek	143	2,95	0,65		
Katılım	Kadın	159	3,24	0,93	1,751	0,081
	Erkek	143	3,05	0,98		
Tutarlılık	Kadın	159	3,21	0,78	1,806	0,072
	Erkek	143	3,05	0,79		
Dış Uyum	Kadın	159	3,16	0,82	0,152	0,300
	Erkek	143	3,06	0,91		
Misyon	Kadın	159	3,26	0,82	0,099	0,064
	Erkek	143	3,08	0,89		
Örgüt Kültürü	Kadın	188	3,54	0,91	0,139	0,084
	Erkek	249	3,25	1,02		

Çizelge incelendiğinde devam bağlılığı puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. ($p < 0,05$) Kadınların devam bağlılığının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Günümüzde geleneksel cinsiyet rolleri ve beklentileri hala yaygın olarak görülmektedir. Bu sebeple gelişen ve gelişmeye devam eden kadınlar işlerine ve kurumlarına olan sadakat ve sorumluluklarına olan bağlılıklarıyla istikrarlı giden çalışma yaşamına yönelik bir eğilim göstermektedirler. Eğer kadınlar kurumlarında destekleyici bir ortamda çalışma fırsatı bulurlarsa işlerine devam etmek ve yeni bir işte bu ortamlarını bulamama

riskine girmek istemeyecekleri için devam bağlılıklarıyla istikrarlı bir çalışma yaşamını tercih etmektedirler. Bu nedenle kadınların devam bağlılıkları yüksektir. Ayrıca kadınların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması genellikle işlerine duygusal olarak daha bağlı olmaları ve sosyal ilişkileri sürdürme eğiliminde olmalarıdır. Örgüt kültürü ve değerlerinin belirli bir toplumda veya kuruluş içinde kadınlara daha uygun, eşitlikçi ve destekleyici olması önemli bir etkidir. Kadınlar bu değerlerin vurgulandığı bir çalışma ortamında çalıştıklarında işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Böyle bir ortamda kadınlar iş birliği, destek ve fırsat eşitliği gibi unsurları deneyimleyerek işlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.

7. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları Çizelge-10 de gösterilmiştir.

Çizelge 10. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
İçsel	18-25 yaş	36	3,01	1,19	2,314	0,058	
	26-35 yaş	135	3,53	0,88			
	36-45 yaş	67	3,50	0,97			
	46-55 yaş	54	3,26	1,24			
	56 ve üstü	10	3,24	1,18			
Dışsal	18-25 yaş	36	2,76	1,22	1,637	0,165	
	26-35 yaş	135	3,23	0,96			
	36-45 yaş	67	3,16	1,05			
	46-55 yaş	54	3,00	1,18			
	56 ve üstü	10	3,01	1,18			
İş Tatmini	18-25 yaş	36	2,91	1,19	2,182	0,071	
	26-35 yaş	135	3,41	0,86			
	36-45 yaş	67	3,36	0,95			
	46-55 yaş	54	3,15	1,20			
	56 ve üstü	10	3,15	1,11			
Duygusal	18-25 yaş	36	3,08	0,35	0,670	0,613	
	26-35 yaş	135	2,98	0,40			
	36-45 yaş	67	2,99	0,45			
	46-55 yaş	54	2,97	0,49			
	56 ve üstü	10	3,12	0,44			

Çizelge 10.(devamı) Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
Devam	18-25 yaş	36	2,86	1,23	0,350	0,844	
	26-35 yaş	135	3,09	0,97			
	36-45 yaş	67	3,06	0,92			
	46-55 yaş	54	3,05	1,21			
	56 ve üstü	10	3,07	0,96			
Normatif	18-25 yaş	36	2,93	0,82	0,773	0,544	
	26-35 yaş	135	2,92	0,86			
	36-45 yaş	67	2,96	0,80			
	46-55 yaş	54	3,15	0,95			
	56 ve üstü	10	2,90	1,13			
Örgütsel Bağlılık	18-25 yaş	36	2,96	0,65	0,174	0,952	
	26-35 yaş	135	3,00	0,59			
	36-45 yaş	67	3,00	0,55			
	46-55 yaş	54	3,06	0,69			
	56 ve üstü	10	3,03	0,63			
Katılım	18-25 yaş	36	3,09	1,06	1,191	0,315	
	26-35 yaş	135	3,26	0,92			
	36-45 yaş	67	2,97	0,91			
	46-55 yaş	54	3,10	1,02			
	56 ve üstü	10	3,30	1,02			
Tutarlılık	18-25 yaş	36	3,08	0,86	0,418	0,795	
	26-35 yaş	135	3,19	0,81			
	36-45 yaş	67	3,06	0,70			
	46-55 yaş	54	3,08	0,80			
	56 ve üstü	10	3,24	0,77			
Dış Uyum	18-25 yaş	36	3,01	1,03	1,109	0,352	
	26-35 yaş	135	3,22	0,80			
	36-45 yaş	67	2,99	0,78			
	46-55 yaş	54	3,04	0,98			
	56 ve üstü	10	3,21	0,94			
Misyon	18-25 yaş	36	3,07	0,93	1,224	0,300	
	26-35 yaş	135	3,26	0,84			
	36-45 yaş	67	3,04	0,82			
	46-55 yaş	54	3,13	0,93			
	56 ve üstü	10	3,50	0,69			
Örgüt Kültürü	18-25 yaş	36	3,06	0,93	1,069	0,372	
	26-35 yaş	135	3,23	0,77			
	36-45 yaş	67	3,02	0,75			
	46-55 yaş	54	3,09	0,87			
	56 ve üstü	10	3,31	0,79			

Yaş gruplarına göre iş tatmin, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). En yüksek iş tatmini puan ortalaması 26-35 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığındaki bireyler genellikle kariyer hayatına yeni başlayan veya iş deneyimlerini biriktirdikleri bir noktadırlar. Bu dönemde bireyler işlerini daha iyi anlama ve uyum sağlama süreçlerini tamamlamaya çalışmaktadırlar. Daha yüksek pozisyon ve sorumluluk almak isterken daha fazla özerklik ve karar yetkisine sahip olmak istemektedirler. Aynı zamanda genç ve motivasyonları yüksek olan bu yaş aralığındaki bireylerin

kişisel ve profesyonel yaşamları arasındaki dengeyi kurma istekleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. En yüksek örgütsel bağlılık puan ortalaması 46-55 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığındaki bireyler genellikle kariyerlerinin ilerlemiş aşamalarındadır ve iş deneyimlerini biriktirmişlerdir. Bu süre zarfında genellikle bir kurum veya organizasyonda uzun süre çalışmış ve kurum kültürüne, değerlerine ve iş arkadaşlıklarına bağlılıkları arttırmıştır. Aynı zamanda bu yaş aralığındaki bireyler yüksek pozisyonlarda veya uzmanlık alanlarında yer alırlar. Bu durum daha fazla sorumluluk taşımalarına ve kurumun başarısını etkileme potansiyellerinin yüksek olmasına bağlı olarak bağlılıklarını arttırır. Aynı zamanda kariyerlerinin son aşamalarında olduklarının farkındadırlar ve emeklilik gibi gelecekteki hedeflerine ulaşma düşünceleriyle kurumda kalma eğilimindedirler. Bu nedenle var olan haklarını kaybetmek istememek ve emeklilik planlarını güvence altına almak için örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. En yüksek örgüt kültürü puan ortalaması 56 yaş ve üstü çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu yaş grubundaki çalışanlar genellikle uzun bir iş deneyimine sahip ve kurumda uzun süre çalışmışlardır. Bu süre zarfında kurumun değerlerine, normlarına ve iş kültürüne daha fazla aşinalık kazanmışlardır. Ayrıca bu yaş aralığındaki çalışanlar kurumun misyonunu ve değerlerini daha fazla temsil etme sorumluluğuna sahiptirler. Bu durum örgüt kültürüne olan bağlılığı ve uyumu arttırmaktadır. Bu yaş grubu çalışanlar genellikle emeklilik planlarına yaklaşırken kuruma olan bağlılıklarını arttırmak ve kariyerlilerini olumlu bir şekilde tamamlamak istemektedir ve kurumun bir parçası olmaktan gurur duyar ve başarısını destekleme odaklıdırlar.

8. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları Çizelge-11 de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel	Evli	184	3,41	1,07	0,186	0,853
	Bekar	118	3,39	0,97		
Dışsal	Evli	184	3,13	1,10	0,479	0,632
	Bekar	118	3,07	1,01		
İş Tatmini	Evli	184	3,30	1,04	0,318	0,751
	Bekar	118	3,26	0,95		
Duygusal	Evli	184	2,99	0,43	-0,490	0,624
	Bekar	118	3,01	0,41		
Devam	Evli	184	3,10	1,01	1,117	0,265
	Bekar	118	2,97	1,07		
Normatif	Evli	184	2,99	0,86	0,518	0,605
	Bekar	118	2,94	0,88		
Örgütsel Bağlılık	Evli	184	3,03	0,59	0,767	0,444
	Bekar	118	2,97	0,63		
Katılım	Evli	184	3,17	0,99	0,502	0,616
	Bekar	118	3,12	0,92		
Tutarlılık	Evli	184	3,15	0,81	0,584	0,560
	Bekar	118	3,10	0,75		
Dış Uyum	Evli	184	3,15	0,86	0,930	0,353
	Bekar	118	3,05	0,88		
Misyon	Evli	184	3,23	0,87	1,469	0,143
	Bekar	118	3,08	0,83		
Örgüt Kültürü	Evli	184	3,18	0,83	0,930	0,353
	Bekar	118	3,09	0,78		

Medeni duruma göre iş tatmin, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Ayrıca evlilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının bekarlardan yüksek olduğu görülmüştür. Evlilik birçok kişi için sosyal destek, güvenlik ve bağlılık sağlayan bir ilişki biçimidir. Evlilik bireyin kişisel ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur ve bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Evli kişiler genellikle daha stabil ve destekleyici bir ev ortamına sahip olurlar ve bu destekleyici ortam iş yaşamlarını olumlu etkiler. Ayrıca evlilik ortak kararların alınmasını, ortak hedefler ve sorumluluk gibi unsurları da içerir ve bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Örgüt kültürü açısından bakıldığında evlilik genellikle kurumsal değerlere ve normlara uyumu artırır. Evlilik, sorumluluk bilinci ve iş disiplini gibi özelliklere teşvik edicidir. Bireylerin evlilik ile sorumluluklarının artması işlerine olan ihtiyaç durumlarını da doğru arttırdığı için çalışma hayatlarına olan tutumları olumlu yönde etkilemektedir.

9. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü

Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları Çizelge-12 de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
İçsel	Ortaokul	17	3,50	0,91	1,098	0,362	
	Lise	47	3,32	1,13			
	Ön Lisans	72	3,34	1,16			
	Lisans	125	3,38	0,98			
	Yüksek	37	3,72	0,83			
	Lisans						
Dışsal	Doktora	4	2,83	0,94	1,081	0,371	
	Ortaokul	17	3,50	1,03			
	Lise	47	3,19	1,16			
	Ön Lisans	72	3,09	1,22			
	Lisans	125	3,01	1,00			
	Yüksek	37	3,27	0,86			
İş Tatmini	Lisans				0,963	0,441	
	Doktora	4	2,63	0,71			
	Ortaokul	17	3,50	0,93			
	Lise	47	3,27	1,11			
	Ön Lisans	72	3,24	1,15			
	Lisans	125	3,23	0,94			
Duygusal	Yüksek	37	3,54	0,80	0,869	0,502	
	Lisans						
	Doktora	4	2,75	0,80			
	Ortaokul	17	3,14	0,43			
	Lise	47	2,99	0,32			
	Ön Lisans	72	3,03	0,43			
Devam	Lisans	125	2,97	0,43	2,020	0,073	
	Yüksek	37	3,02	0,44			
	Lisans						
	Doktora	4	2,75	0,80			
	Ortaokul	17	3,38	1,03			
	Lise	47	3,12	1,18			
Normatif	Ön Lisans	72	3,23	1,13	2,025	0,075	
	Lisans	125	2,95	0,98			
	Yüksek	37	2,72	0,69			
	Lisans						
	Doktora	4	3,79	0,91			
	Ortaokul	17	3,50	0,71			
	Lise	47	2,90	0,83			
	Ön Lisans	72	3,09	0,98			
	Lisans	125	2,88	0,84			
	Yüksek	37	2,93	0,73			
	Lisans						
	Doktora	4	2,67	1,24			

Çizelge 12. (devamı) Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	17	3,34	0,44	2,212	0,053	
	Lise	47	3,01	0,64			
	Ön Lisans	72	3,11	0,68			
	Lisans	125	2,93	0,60			
	Yüksek Lisans	37	2,89	0,44			
	Doktora	4	3,07	0,61			
Katılım	Ortaokul	17	3,74	0,84	2,814	0,017	1>6
	Lise	47	3,17	0,98			
	Ön Lisans	72	3,14	1,06			
	Lisans	125	3,08	0,93			
	Yüksek Lisans	37	3,23	0,76			
	Doktora	4	1,94	0,69			
Tutarlılık	Ortaokul	17	3,44	0,63	1,534	0,179	
	Lise	47	3,13	0,73			
	Ön Lisans	72	3,10	0,86			
	Lisans	125	3,11	0,80			
	Yüksek Lisans	37	3,21	0,70			
	Doktora	4	2,31	0,72			
Dış Uyum	Ortaokul	17	3,56	0,78	1,698	0,135	
	Lise	47	3,20	1,01			
	Ön Lisans	72	3,08	0,97			
	Lisans	125	3,03	0,82			
	Yüksek Lisans	37	3,17	0,55			
	Doktora	4	2,50	0,32			
Misyon	Ortaokul	17	3,65	0,76	3,838	0,002	1,2,4,5>6
	Lise	47	3,21	0,77			
	Ön Lisans	72	3,04	0,88			
	Lisans	125	3,16	0,88			
	Yüksek Lisans	37	3,35	0,76			
	Doktora	4	1,83	0,62			
Örgüt Kültürü	Ortaokul	17	3,60	0,71	2,634	0,024	1>6
	Lise	47	3,18	0,83			
	Ön Lisans	72	3,09	0,87			
	Lisans	125	3,10	0,80			
	Yüksek Lisans	37	3,24	0,64			
	Doktora	4	2,15	0,49			

Eğitim durumuna göre katılım, misyon ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Ortaokul mezunlarının katılım ve örgüt kültürü puan ortalamasının doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunları genellikle iş hayatına daha erken başlarlar ve uzun yıllar boyunca çalışma deneyimine sahip olurlar. Bu durum iş ortamının dinamiklerini ve kurumun değerlerini benimsemelerini ve örgüt kültürüne uyum sağlamalarını destekler. Aynı zamanda daha fazla çalışma

deneyimine sahip olduklarından işlerine daha fazla duygusal bağlılık gösterirler. Bu durum katılım ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmış olur. Doktora mezunları ise daha fazla eğitim düzeyine sahip ve akademik veya uzmanlık alanlarında uzmanlaşmışlardır. Bu nedenle doktora mezunları işleriyle ilgili daha spesifik bilgi ve becerilere sahiptirler. Bu durum onları kurumun genel kültürüne tam olarak entegre olmaktan alıkoyabilir. Bu farklılıklar ortaokul mezunlarının katılım ve örgüt kültürü puanlarının doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek olmasını açıklayabilir. Ayrıca ortaokul, lise, lisans ve yüksek lisans mezunlarının misyon puan ortalamasının doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek misyon puanları çalışanların kurumun misyonunu önemseydiğini, kendilerini kurumun amacına adanmış olduklarını ve misyonu desteklemek için gösterdikleri çabayı göstermektedir. Doktora mezunları derinlemesine analiz ve eleştirel düşünme becerileri gelişmiş ve kurumun misyonunu daha iyi anlamak için derinlemesine bir çaba sarf edebilir. Ortaokul, lise, lisans ve yüksek lisans mezunları da kurumun misyonunu anlamak ve benimsemek için çaba gösterirler ancak daha düşük eğitim düzeyine sahip olmaları ve deneyimlerinin daha sınırlı olmaları nedeniyle doktora mezunlarına göre istatistiksel olarak daha düşüktür. Bu sebeple yeni bir iş bulmaları veya yeni bir işe uyum sağlamaları zaman alacağından sahip oldukları işe daha bağlı kalmayı ve kendilerini riske atmak istemezler. Bu durum misyon puan ortalamalarının doktora mezunlarının puan ortalamalarının yüksek görülmektedir.

10. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları Çizelge-13 de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
İçsel	1 yıldan az	60	3,17	1,04	2,283	0,060	
	1-5 yıl	109	3,61	0,80			
	6-10 yıl	56	3,35	1,19			
	11-15 yıl	27	3,46	0,89			
	16 yıl ve üzeri	50	3,25	1,27			
Dışsal	1 yıldan az	60	2,96	1,11	2,365	0,056	
	1-5 yıl	109	3,39	0,93			
	6-10 yıl	56	2,94	1,16			
	11-15 yıl	27	3,12	0,93			
	16 yıl ve üzeri	50	2,88	1,16			
İş Tatmini	1 yıldan az	60	3,09	1,03	2,174	0,057	
	1-5 yıl	109	3,52	0,81			
	6-10 yıl	56	3,18	1,14			
	11-15 yıl	27	3,33	0,84			
	16 yıl ve üzeri	50	3,10	1,19			
Duygusal	1 yıldan az	60	2,99	0,41	0,154	0,961	
	1-5 yıl	109	3,01	0,43			
	6-10 yıl	56	3,02	0,36			
	11-15 yıl	27	3,00	0,34			
	16 yıl ve üzeri	50	2,96	0,53			
Devam	1 yıldan az	60	2,83	1,02	1,052	0,381	
	1-5 yıl	109	3,14	0,95			
	6-10 yıl	56	3,05	1,09			
	11-15 yıl	27	3,21	0,90			
	16 yıl ve üzeri	50	3,03	1,22			
Normatif	1 yıldan az	60	2,85	0,81	0,891	0,470	
	1-5 yıl	109	3,05	0,84			
	6-10 yıl	56	2,95	0,84			
	11-15 yıl	27	2,81	0,83			
	16 yıl ve üzeri	50	3,05	1,02			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	60	2,89	0,53	0,817	0,515	
	1-5 yıl	109	3,07	0,58			
	6-10 yıl	56	3,01	0,66			
	11-15 yıl	27	3,01	0,53			
	16 yıl ve üzeri	50	3,01	0,72			
Katılım	1 yıldan az	60	3,04	0,88	1,641	0,164	
	1-5 yıl	109	3,33	0,87			
	6-10 yıl	56	3,09	1,13			
	11-15 yıl	27	3,12	0,90			
	16 yıl ve üzeri	50	2,97	1,04			
Tutarlılık	1 yıldan az	60	3,11	0,73	0,813	0,517	
	1-5 yıl	109	3,23	0,78			
	6-10 yıl	56	3,06	0,89			
	11-15 yıl	27	3,10	0,65			
	16 yıl ve üzeri	50	3,03	0,83			

Çizelge 13. (devamı) Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
Dış Uyum	1 yıldan az	60	3,00	0,84	1,829	0,123	
	1-5 yıl	109	3,27	0,77			
	6-10 yıl	56	3,00	0,97			
	11-15 yıl	27	3,17	0,71			
	16 yıl ve üzeri	50	2,97	0,99			
Misyon	1 yıldan az	60	3,15	0,82	0,906	0,461	
	1-5 yıl	109	3,28	0,84			
	6-10 yıl	56	3,04	0,92			
	11-15 yıl	27	3,21	0,75			
	16 yıl ve üzeri	50	3,09	0,93			
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	60	3,08	0,76	1,401	0,234	
	1-5 yıl	109	3,28	0,75			
	6-10 yıl	56	3,05	0,93			
	11-15 yıl	27	3,15	0,63			
	16 yıl ve üzeri	50	3,02	0,89			

Kurumda çalışılan süreye göre iş tatmin, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). En yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının 1-5 yıl çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu dönemdeki çalışanlar genellikle işe yeni başlamışlardır ve işe heyecan ve motivasyonla yaklaşırlar. Yeni bir iş ortamında kendilerini kanıtlama isteğiyle daha fazla çaba harcarlar. Aynı zamanda bu çalışanlar, işleriyle ilgili öğrenme sürecindedirler ve yeni bilgi ve beceriler kazanmaya isteklidirler. Bu nedenle bu dönemdeki çalışanlar genellikle daha yüksek bir iş tatmini yaşarlar. Örgütsel bağlılık açısından 1-5 yıl çalışanlar genellikle kurumun misyonunu benimsemek ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak için çaba sarf ederler. Bu durum örgütsel bağlılık düzeylerini arttırır. Kurumun verdiği fırsatları değerlendirmek ve kariyerlerini geliştirmek için çaba harcayan çalışanlar örgüt kültürü puan ortalamalarının yüksek olmasını sağlar.

11. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları Çizelge-14 da gösterilmiştir.

Çizelge 14. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
İçsel	1 yıldan az	32	3,13	1,00	2,101	0,081	
	1-5 yıl	78	3,52	0,91			
	6-10 yıl	66	3,40	1,05			
	11-15 yıl	44	3,67	0,73			
	16 yıl ve üzeri	82	3,25	1,22			
Dışsal	1 yıldan az	32	2,96	1,16	2,237	0,065	
	1-5 yıl	78	3,33	0,98			
	6-10 yıl	66	3,12	1,16			
	11-15 yıl	44	3,27	0,84			
	16 yıl ve üzeri	82	2,88	1,10			
İş Tatmini	1 yıldan az	32	3,06	1,02	2,202	0,069	
	1-5 yıl	78	3,44	0,91			
	6-10 yıl	66	3,29	1,05			
	11-15 yıl	44	3,51	0,71			
	16 yıl ve üzeri	82	3,10	1,14			
Duygusal	1 yıldan az	32	2,97	0,41	0,177	0,950	
	1-5 yıl	78	2,99	0,41			
	6-10 yıl	66	2,99	0,42			
	11-15 yıl	44	3,04	0,35			
	16 yıl ve üzeri	82	3,00	0,48			
Devam	1 yıldan az	32	3,01	1,10	0,332	0,856	
	1-5 yıl	78	3,11	1,00			
	6-10 yıl	66	3,10	1,00			
	11-15 yıl	44	3,09	0,94			
	16 yıl ve üzeri	82	2,95	1,13			
Normatif	1 yıldan az	32	2,93	0,96	0,342	0,850	
	1-5 yıl	78	3,06	0,82			
	6-10 yıl	66	2,92	0,87			
	11-15 yıl	44	2,90	0,76			
	16 yıl ve üzeri	82	2,98	0,94			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	32	2,97	0,59	0,191	0,943	
	1-5 yıl	78	3,05	0,59			
	6-10 yıl	66	3,01	0,62			
	11-15 yıl	44	3,01	0,53			
	16 yıl ve üzeri	82	2,97	0,67			
Katılım	1 yıldan az	32	3,01	0,91	1,426	0,225	
	1-5 yıl	78	3,32	0,88			
	6-10 yıl	66	3,19	1,07			
	11-15 yıl	44	3,19	0,93			
	16 yıl ve üzeri	82	2,99	0,96			
Tutarlılık	1 yıldan az	32	3,08	0,77	0,602	0,662	
	1-5 yıl	78	3,19	0,77			
	6-10 yıl	66	3,18	0,86			
	11-15 yıl	44	3,19	0,74			
	16 yıl ve üzeri	82	3,03	0,77			

Çizelge 14.(devamı) Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark Durum
Dış Uyum	1 yıldan az	32	2,99	0,85	0,865	0,485	
	1-5 yıl	78	3,18	0,87			
	6-10 yıl	66	3,15	0,87			
	11-15 yıl	44	3,22	0,77			
	16 yıl ve üzeri	82	2,99	0,92			
Misyon	1 yıldan az	32	3,13	0,81	0,650	0,627	
	1-5 yıl	78	3,26	0,86			
	6-10 yıl	66	3,14	0,93			
	11-15 yıl	44	3,28	0,76			
	16 yıl ve üzeri	82	3,08	0,88			
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	32	3,05	0,76	0,935	0,444	
	1-5 yıl	78	3,24	0,79			
	6-10 yıl	66	3,17	0,88			
	11-15 yıl	44	3,22	0,71			
	16 yıl ve üzeri	82	3,02	0,83			

Toplam çalışılan süreye göre iş tatmin, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). En yüksek iş tatmini 11-15 yıl çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu çalışanlar bir kurumda uzun bir süre çalışmanın getirdiği deneyime ve birikime sahiptirler. İşlerini daha iyi anlama, kurumsal yapıyı kavrama ve iş süreçlerine hâkim olma konusunda avantajlıdırlar. Bu deneyimleri sayesinde işlerini etkin bir şekilde yürütmek ve başarı elde etme konusunda daha etkindirler. Kurumdaki iş arkadaşları ve yöneticilerle daha sağlam ilişkiler kurmuşlar, çalışma ortamında uzun süre birlikte çalışmalarının getirdiği güven ve dayanışma iş tatmini düzeylerini arttırır. Kariyerlerinin ilerlemiş aşamalarında olan ve daha yüksek pozisyonlarda veya sorumluluklarının uzman kişileri durumunda olmaları kendilerine olan güveni ve özsaygıyı arttırır. Kurum kültürüne fazla uyum sağlamış ve kurumun değer ve normlarını benimsemiş, değerlere uyum sağlama konusunda başarılıdırlar. Bu nedenle 11-15 yıl çalışanların iş tatmini konusunda puan ortalamalarının yüksek olmasını sağlar. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının 1-5 yıl çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu çalışanlar genellikle işe yeni başlamış ve işlerine heyecan, motivasyon ile yaklaşırlar. Yeni bir iş ortamında kendilerini kanıtlama ve başarılı olma isteğiyle işlerine özveriyle bağlanırlar. Aynı zamanda bu dönemdeki çalışanlar kurumun misyonunu ve değerlerini benimsemek için çaba harcarlar. Kurumun kültürüne uyum sağlama sürecinde olduklarından kurumsal değerleri içselleştirirler ve bu değerlere

bağlılık gösterirler. Bu durum örgütsel bağlılığı artırır. Yeni başladıkları için yükselme potansiyelleri için kariyer fırsatlarını değerlendirmek için motivasyonları yüksektir. Bu sebeple örgüt kültürü puan ortalamaları yüksektir. Kurumun sunduğu eğitim ve gelişim olanaklarından faydalanıp kendini geliştirme imkanına sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri olumlu yönde etkilenir.

12. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları Çizelge-15 de gösterilmiştir.

Çizelge 15. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İçsel tatmin	—											
Dışsal tatmin	.844**	—										
İş tatmini	.894**	.886**	—									
Duygusal bağlılık	.163**	.262**	.212**	—								
Devam bağlılık	.533**	.484**	.534**	.077	—							
Normatif bağlılık	.564**	.650**	.623**	.235**	.601**	—						
Örgütsel bağlılık	.609**	.645**	.649**	.388**	.872**	.872**	—					
Katılım	.631**	.757**	.710**	.287**	.420**	.608**	.594**	—				
Tutarlılık	.612**	.768**	.703**	.204**	.372**	.607**	.548**	.865**	—			
Dış Uyum	.689**	.764**	.749**	.225**	.456**	.567**	.581**	.816**	.796**	—		
Misyon	.629**	.744**	.703**	.284**	.335**	.563**	.524**	.822**	.828**	.808**	—	
Örgüt Kültürü	.688**	.814**	.769**	.270**	.426**	.630**	.605**	.944**	.933**	.919**	.928**	—

*. Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).
**. Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Çizelgede yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, içsel tatmin puanları ile duygusal ($r=0,163$; $p<0,01$), devam ($r=0,533$; $p<0,01$), normatif ($r=0,564$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,609$; $p<0,01$), katılım ($r=0,631$; $p<0,01$), tutarlılık ($r=0,612$; $p<0,01$), dış uyum ($r=0,689$; $p<0,01$), misyon ($r=0,629$; $p<0,01$) ve örgüt kültürü ($r=0,688$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İçsel tatmin puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de örgüt kültürü ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Dışsal tatmin puanları ile duygusal ($r=0,262$; $p<0,01$), devam ($r=0,484$; $p<0,01$), normatif ($r=0,650$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,645$; $p<0,01$), katılım ($r=0,757$; $p<0,01$), tutarlılık ($r=0,768$; $p<0,01$), dış uyum ($r=0,764$; $p<0,01$), misyon ($r=0,744$; $p<0,01$) ve örgüt kültürü ($r=0,814$; $p<0,01$) puanları arasında düşük, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Dışsal tatmin puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de örgüt kültürü ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

İş tatmin puanları ile duygusal ($r=0,212$; $p<0,01$), devam ($r=0,534$; $p<0,01$), normatif ($r=0,623$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,649$; $p<0,01$), katılım ($r=0,710$; $p<0,01$), tutarlılık ($r=0,703$; $p<0,01$), dış uyum ($r=0,749$; $p<0,01$), misyon ($r=0,703$; $p<0,01$) ve örgüt kültürü ($r=0,769$; $p<0,01$) puanları arasında düşük, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İş tatmin puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de örgüt kültürü ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Katılım puanları ile duygusal ($r=0,287$; $p<0,01$), devam ($r=0,420$; $p<0,01$), normatif ($r=0,608$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,594$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Katılım puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Tutarlılık puanları ile duygusal ($r=0,204$; $p<0,01$), devam ($r=0,372$; $p<0,01$), normatif ($r=0,607$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,548$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Tutarlılık puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Dış Uyum puanları ile duygusal ($r=0,225$; $p<0,01$), devam ($r=0,456$; $p<0,01$), normatif ($r=0,567$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,581$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Dış uyum puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Misyon puanları ile duygusal ($r=0,284$; $p<0,01$), devam ($r=0,335$; $p<0,01$), normatif ($r=0,563$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,524$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Misyon puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Örgüt kültürü puanları ile duygusal ($r=0,270$; $p<0,01$), devam ($r=0,426$; $p<0,01$), normatif ($r=0,630$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,605$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Örgüt kültürü puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

13. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Çizelge-16 de gösterilmiştir.

Çizelge 16. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Aracılık Etkisi	Doğrudan Etki	Endirekt Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Sonuç
Tatmin → ÖK → ÖB	0,272***	0,199***	0,066-0,332	Kısmi Aracılık

Yukarıdaki çizelgede İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisini göstermektedir. İş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,272$; $p<0.001$), örgüt kültürü aracı değişken olarak ele alındığında da bu etkiye rastlanmıştır. ($R=0,199$; $p<0.001$) Yani iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki çizelge ayrıca %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Diğer bir tabirle, bu durumda aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır (Preacher, Hayes, 2008) Bootstrap sonuçları incelendiğinde her iki değer de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisinin varlığı desteklenmiş oldu.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Sonuç

Bu çalışmada, İstanbul ilinde bir tarım finansman şirketi çalışanları ve faaliyetlerinde ilişkili kişilerin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bir tarım finansman şirketi ve faaliyetlerinde ilişkili (çalışan, iş birliği içerisindeki banka, bayi ve kurumlar) kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerini içeren anket, kurumun çalışanları, iş ortakları ve çalıştıkları kurumlardaki bireyler üzerinde uygulanmıştır. Katılımcılar farklı birimlerde istihdam edilen kişilerdir ve gönüllülük esasına göre katılım sağlamışlardır. Rastgele seçilmiş olup çalışan ve yöneticilerden oluşan toplam 302 katılımcı olmakla birlikte 302 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Katılımcıların %52,6'sı erkek, %44,7'si 26-35 yaş aralığında, %60,9'u evli, %41,4'ü lisans mezunu, %36,1'i bu kurumda hizmet etmekte ve %27,2'si 16 yıl ve üzeri yıldır toplam hizmet yılı olduğu görülmüştür.

- Araştırma sonucuna göre iş tatmini puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de örgüt kültürü ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Bu bulgular, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, kuruma olan bağlılıklarını ve kurum kültürünü daha da güçlendirmektedir. İş tatmininin yükselmesi, çalışanların motivasyonunu artırır, çalışma performansını olumlu yönde etkiler ve işyerinde daha olumlu bir çalışma ortamı yaratır. Örgütsel bağlılık da çalışanların kuruma olan duygusal bağlılığını

ve sadakatini ifade eder. Kurumsal değerlerle örtüşme, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, liderlik desteği gibi faktörler örgütsel bağlılığın artmasında etkili olabilir. Örgüt kültürü ise kurumun değerleri, normları ve iş yapma biçimini yansıtan bir ortamdır. İş tatmininin artmasıyla birlikte çalışanlar kurumun kültürel öğelerine daha uyumlu hale gelir ve kurumun değerlerini benimseler. Sonuç olarak, iş tatmininin artması, hem çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltir hem de kurum kültürünü daha olumlu bir şekilde etkiler. Kurumun başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir faktördür.

- Araştırma sonucuna göre örgüt kültürü puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Örgüt kültürü puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Örgüt kültürü unsurları arasındaki artış, genel olarak örgüt kültürünün daha güçlü bir şekilde algılandığını göstermektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilediğini göstermektedir. Örgüt kültürü, kurumun değerleri, normları ve paylaşılan inançları içerir. Bu kültürel unsurlar, çalışanların kurumla özdeşleşmesini ve kurumsal hedeflere katkıda bulunmasını sağlar. Bir örgüt kültürüne sahip olmak, çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmesini ve işbirliği yapmasını teşvik eder. Aynı zamanda, çalışanların kurumun değerlerine uyum sağlaması ve davranışlarını bu değerler doğrultusunda şekillendirmesi beklenir. Bu da örgütsel bağlılığı artırır. Sonuç olarak, daha güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak daha verimli bir çalışma ortamı yaratır ve kurumun başarısına katkıda bulunur.

- İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir ($R=0,272$; $p<0,001$). Ayrıca, örgüt kültürü aracı değişken olarak ele alındığında da bu etkinin gözlemlendiği ifade edilmiştir ($R=0,199$; $p<0,001$). Bu sonuçlar, iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü çalışanların iş tatminini etkileyerek örgütsel bağlılık düzeyini de dolaylı olarak etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanların değerlerini, inançlarını ve kurumsal normları paylaştıkları bir ortamı ifade eder. Eğer bir örgüt kültürü, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve kuruma bağlılıklarını artırmaya yönelik değerler ve normlar içeriyorsa bu durum iş tatmini ve

dolayısıyla örgütsel bağlılığı da arttırabilir. Sonuç olarak, örgüt kültürü iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir köprüdür ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde aracılık rolü oynar.

B. Öneriler

Yapılan analizler ile elde edilen bulgulara istinaden ortaya konan sonuçlar gibi önerilerde de bulunmak mümkündür.

- Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin daha detaylı bir şekilde incelenmesi önemlidir. Bu sayede, çalışanların olumsuz etkilenebileceği faktörler belirlenerek gerekli düzenlemeler yapılabilir.

- Diğer etkili değişkenlerin araştırılması: Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü üzerinde etkili olabilecek başka değişkenlerin incelenmesi faydalı olabilir. Örneğin liderlik tarzı, iletişim yöntemleri, çalışma koşulları gibi faktörlerin etkisi araştırılabilir.

- Yöneticilere eğitim verilmesi: Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyen davranışların farkında olmaları ve buna göre hareket etmeleri önemlidir. Bu nedenle, yöneticilere çalışanlara karşı tutum ve davranışlar konusunda eğitimler verilebilir. Bu eğitimler, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamalarını, onları desteklemelerini ve motive etmelerini sağlayabilir.

- Örneklem genişletilerek farklı bir çalışma yapılması: Araştırmanın örneklemini genişletilerek farklı sektörlerden, farklı pozisyonlarda çalışanlar ve farklı demografik özelliklere sahip katılımcılar içeren bir çalışma yapılabilir. Bu şekilde elde edilecek sonuçlar daha genellemeler yapılabilmesine yardımcı olabilir.

- Değişkenlerin dahil edilerek daha geniş bir araştırma yapılması: Araştırmaya farklı değişkenlerin dahil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir. Örneğin, örgüt iklimi, liderlik tarzları, ekip çalışması gibi değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenebilir. Bu şekilde elde edilen bulgular, daha detaylı ve kapsamlı bir bakış açısı sunabilir.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKSOY A. ve TÜRK M. (2021). **Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi**, Gazi Kitapevi, Ankara, s.38.
- BALAY R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, s.19.
- BAŞARAN R. (2019). **Motivasyon Yönetimi**, Kriter Yayınevi, İstanbul, s.2.
- DERİN N, (2011). **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Nobel Yayınevi, Ankara, s.42.
- ERDOĞAN İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s.14.
- ERKMEN T. (2010). **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.79.
- GÜNEY S. (2020). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 5. Basım, s.321.
- KESER A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa, 1. Basım, 2006, s.112.
- MURAT S. (2010). **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul, s.100.
- SEVER S. (2020). **Kültür**, Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri, Ankara.

MAKALELER

- AKŞİT AŞIK N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:467, ss.39-40.

- BAYRAM L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, ss.129-130.
- DEMİREL Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, İstanbul, Sayı:15, s.118.
- DEMİRKOL A. Y. (2014). “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Balıkesir, Sayı:1, s.4.
- DOĞAN S. ve KILIÇ S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri, Sayı:29, s.44.
- ERÇETİN Ş. (2000). “Örgütsel Zekâ”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Ankara, Sayı:24, s.513.
- EREN H. ve DEMİRGÖZ Bal M. (2015). “Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Karaman, Sayı:1, Cilt:2, s.45.
- ERGÜL H.F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Düzce, Sayı:14, s.69.
- EROĞLU A.H. ADIGÜZEL O. ve ÖZTÜRK U.C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, s.107.
- GÖKTEPE N. ve BAYKAL Ü. (2012). “Verimliliğe İlişkin Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, Sayı:14 (2), s.31.
- GÜÇLÜ N. (2003). Örgüt Kültürü, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ankara, 2003, ss.147-148.
- GÜL H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review Dergisi**, Tokat, Sayı:2, s.44.

- HELVACI A. (2022). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı:1-2, Ankara, s.156.
- İŞCAN Ö.F. ve SAYIN U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, Cilt:24, Sayı:4, ss.199-200.
- ONARAN O. (1981). “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ankara, s.92.
- ÖZPEHLİVAN M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2(2), Kırklareli, s.59.
- TUNÇER P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, s.89.
- TURAN M. ve PARSAK G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, Cilt:20, Sayı:2., s.7.
- UYGUR A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Sayı:1, s.74.
- ÜNGÜREN E. CENGİZ F. ve ALGÜR S. (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Antalya, Cilt:8, Sayı:27, s.42.
- ÜNSAR S. İNAN A. Ve YÜRÜK P. (2010). “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Edirne, s.250.
- YEŞİL A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, s.165.

YÜCELER A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, Sayı:22, s.447.

YÜKSEKBİLGİLİ Z. ve KÜÇÜKÖZKAN Y. (2017). “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:8, Sayı:17, s.35.

TEZLER

ABIDI E. (2022). “Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, s.61.

ACAR A.C. (1998). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doçentlik Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.4.

AKDENİZ B. (2018).” Örgüt Kültürü ile Güvenlik Kültürü İlişkisinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi: Bir Maden İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Isparta, s.74.

AKGÜNDÜZ S. (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.118.

AKIN B. (2019). “Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, s.45.

AKSOY A. (2020). “Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi İş ve Kişi Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, ss.43-44.

- ALAMUR B. (2005). “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.21.
- ALAR ERKAL E. (2012). “Örgüt Kültürü Özelliklerinin Hemşirelerin Psikolojik Taciz Algısı Üzerindeki Rolü: Kamu Sektörü Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s.37.
- ALGANER Ç.Ü (2000). “Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, ss.12-13.
- ALPKAN A. (2019). “Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.34.
- ALTINBAŞ B. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, s.16.
- ALTINTAŞ D. (2020). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, s.24.
- ALTUĞ G. (2014). “Okullarda Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin Sendikalara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, s.10.
- ATAKUL Ş. (2022). “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, s.39.
- ATLI N.U. (2021). “Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Esnek Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Savunma Sanayi

- Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, ss.5-6.
- AYDINER T. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, s.54.
- AYGÜL N. (2020). “İşveren Markası ve İş Yeri Çekiciliğinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, s.40.
- AYGÜN Ş. (2020). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, s.33.
- AYKANAT Z. (2010). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, s.76.
- AZMAZ M. (2006). “Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü (Polis Alt-Kültürleri Üzerine Bir Uygulama)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s.19.
- BAL S. (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, s.30.
- BALIK T. (2021). “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, s.18.
- BAŞAK B. (2014). “Örgüt Kültürü, Girişimsel Yönetim, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.14.
- BATİSTA C.P. (2018). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Guine-Bissau’daki Kamu İşletme

- Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, s.50.
- BAYAR E.S. (2019). “Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, ss.54-55.
- BAYENDER B. (2019). “Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.103-104.
- BAYRAKTAR S. (2021). “Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, s.51.
- BEŞİKTAŞ İ. (2000). “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.18.
- BİLEGT E. (2012). “Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.12.
- BOLAT H. (2021). “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Malatya-Yeşilyurt Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, s.52.
- BOZKURT Ş. (2020). “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, s.27.
- BURGAZOĞLU H. (2022). “Çift Kültürlülük ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.32.

- ÇAKIRCALI S. (2021). “Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma (Tekirdağ İli Bir Kamu Hastanesi Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul, s.66.
- ÇALIŞIR M. (2021). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Başakşehir İlçesi Özel Okul Öğretmenleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, s.14.
- ÇELİK H. (2020). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Turizm İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi, Kars, ss.54-55.
- ÇETİN B. (2021). “İş-Aile: Atışması ile örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Akhisar OSB Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, s.46.
- ÇETİN D. (2006). “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.5.
- ÇETİNER M.N. (2019). “İlkokullardaki Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, s.22.
- ÇIRPAN H. (1999). “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.63.
- ÇOBAN N.O. (2021). “Performansa Dayalı Ödemedeki Duyulan Memnuniyet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, ss.50-51.

- DİKMEÇLİ E. (2017). “İşyeri Zorbalığı ile Örgüt Kültürü İlişkisi: Bahçelievler Devlet Hastanesi Örneği” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, s.50.
- DİRLİK İ. (2020). “Duygusal Emegın Alt Boyutlarının (Yüzeysel Davranış, Derin Davranış ve Samimi Davranış) İş Tatmini Alt Boyutları (İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin) ile İlişkisi – Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, s.41.
- DİŞ G. (2021). “Örgütlerde Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Abominasyon Etkileşimi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul, s.64.
- DOKSAN G. (2019). “Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, s.19.
- DURAN M.S. (2018). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisi: Bir Özel Sektör Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.23.
- DURUŞ F. (2019). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, s.4.
- EROĞLUER K. (2008). “Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktor Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.7-18.
- ERONAT Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, s.22.

- ERSERİM A. (2012). “Yönetim Muhasebesi ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, s.54.
- GEÇEN Ö.E. (2021). “Y ve Z Kuşağı Çalışanları Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Rahatlık Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki Bir İşletme Üzerinde Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.32-33.
- GENÇER G. (2019). “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, s.20.
- GEZİCİ H.S. (2012). “Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, s.38.
- GÖK B. (2019). “İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.37.
- GÖKÇE M. (2019). “X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, s.37.
- GÖKDEMİR D. (2016). “Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, s.79.
- GÖL E. (2018). “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ile Yönetimsel Karar Verme Stilllerinin İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, s.72.
- GÜL B. (2021). “Bankacılık Sektöründe Performansa Etkisi Açısından İş Tatmini: Bir Kamu Bankası İş Tatmini Araştırması” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, s.52.

- GÜMÜŞ F. (2022). “Örgüt Kültürü’nün İş Tatminine Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yalova Üniversitesi, Yalova, s.23.
- GÜNAY Z. (2015). “Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.18.
- GÜRBÜZ S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, İstanbul, Sayı:1, s.50.
- GÜRKAN G.Ç. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, ss.44-45.
- HASSAN N.S. (2020). “İşletmelerde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Banka Çalışanları Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, s.33.
- HATİPOĞLU Z. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, s.59.
- IŞIK R. (2014). “Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.19.
- KABAKCI H. (2007). “Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.36.

- KAM A. (2019). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, s.15.
- KANMAZ D. (2019). “Kobi Çalışanlarının İş Sağlığı ve İş Güvenliğine Yönelik Algılarının İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Bingöl Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bingöl Üniversitesi, Bingöl, s.53.
- KARASU S. (2020). “Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.62.
- KAYA S.M. (2020). “Türk Telekom’un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, s.45.
- KESİCİ S. (2006). “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, s.61.
- KESKİN Z. (2015). “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.48-56.
- KIR ÖZTÜRK Y. (2018). “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.22.
- KIRCA C. (2015). ” Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.93.
- KIZILOĞLU M. (2017). “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, s.51.

- KOÇ Ö. (2020). “Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, s.60.
- KOÇ S. (2018). “Örgüt Kültürü ve Özgecilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kamu ve Özel Spor Kurumlarına Alan Araştırması (Muğla İl Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, s.15.
- KOŞAR A. (2014). “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi’nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Mersin Üniversitesi, Mersin, s.42.
- KÖSE O. (2014). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.69.
- KURKUT M. (2021). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Otomotiv Firmasında Alan Araştırması” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.4.
- KUSWIBOWO C. (2012). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.13.
- KÜÇÜKTURGUT M. (2020). “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, ss.31-32.
- KÜLEKÇİ H. (2021). “Okulun Mimari ve Tarihi Özelliklerinin Etkileyiciliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.62.
- MACİT G. (2017). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, s.11.

- MEŞE S. (2020). “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsek Adaletin Aracılık Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, s.22.
- MİNASLI A.V. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Tekirdağ, s.9.
- MOHAMMED T.Y. (2019). “Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi Üzerine Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.39.
- MUTAF Y. (2021). “Türkiye’deki Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Arel Üniversitesi, İstanbul, s.47.
- MUTLU S. (2018). “Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Özel Hastane Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, s.13.
- NİŞANCI Z.N. (2012).” Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, ss.1281-1282.
- OLUCAK H.İ. (2019). “Örgütsel Dayanıklılığın Örgütsek Bağlılık ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, s.8.
- ONGAN D. (2022). “İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi, Mersin, s.6.
- ÖZAKTÜRK B. (2019). “Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye’deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.14.

- ÖZFALCI AKIL S. (2020). “X ve Y Kuşaklarında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.39.
- ÖZKAN A. (2022). “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZMUTAF E. (2019). “Tekstil Sektöründe Motivasyon Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Dayanıklılığı İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, s.22.
- ÖZTÜRK Ü. (2014). “Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.33.
- PAYLI M. (2017). “Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, s.8.
- POLAT Ö.Z. (2004). “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, s.28.
- RAHMAN R. (2022). “Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.28.
- SANCAKTAR C.L. (2017). “Örgüt Kültürünün ve Takım Birliğinin Takım Performansına Olan Etkisi: Kurumlararası İzmir Dragon Festivali”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.18.
- SARIGÜL B. (2019). “Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Çalışanları Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, s.22.
- SARIKAYA C. (2022). “Etik İklim, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Kilit Müşteri Yöneticilerinin İş Performansları Üzerine Etkisinin

- İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, s.30.
- SARIKEÇE E. (2019). “Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, s.21.
- SARIYILDIRIM R. (2014). “Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, s.14.
- SARİÇAM F. (2022). “Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Yalova Üniversitesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yalova Üniversitesi, Yalova, 2022, s.37.
- SEVİK G. (2019).” Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, s.10.
- SEVİM S. (2021). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sebhattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, s.22.
- SEYHAN F. (2020). “Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, s.35.
- SOMUNCU F. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, ss.6-7.
- SÖNMEZ H. (2014). “Değilim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, s.44.
- ŞAHAL E. (2005). “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik

- Algı ve Kanaatleri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, s.43.
- ŞAHANER B. (2019). “Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarının Analizi: Otomotiv Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, s.41.
- ŞAHİN F. (2012). “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik, s.6.
- ŞAHİN H. (2018). “Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, s.30.
- ŞAR İÇSÖZ A. (2019). “Örgüt Kültürü ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, s.10.
- ŞEKERCİ M.M. (2022). “Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, s.44.
- ŞENEL M.F. (2019). “Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, s.27.
- ŞENTÜRK M. (2020). “İş Tatmini ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki ve Pilotların İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, s.9.
- TANYELİ Ç. (2008). “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, s.13.

- TAŞ ÇOLAK Ö. (2020). “Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, s.30.
- TAŞDEMİR S. (2013). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model”, **(Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi)**, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara, s.7.
- TAŞKAYA S. (2009). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.38.
- TOPAL F. (2020). “Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize, 2020, s.39.
- TUFAN G. (2019). “Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.54.
- TÜRKKAN G. (2021). “Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi, Adana, s.18.
- URUK N. (2019). “Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.92.
- USLU A. (2012). “Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, s.29.
- USLU A. (2021). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Bingöl Üniversitesi, Bingöl, s.39.

- USLU E. (2017). “Otantik Liderlik ile iş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.16.
- UZUNBACAK H.H. (2019). “Prososyal Motivasyon ile Kişilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, s.39.
- YALINSOY A. (2017). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, s.23.
- YAPICI İ. (2021). “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Türkiye’de Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi, Mersin, s.40.
- YAŞBAY H. (2011). “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.88.
- YAZICI A.M. (2022). “İşletmelerde İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, İstanbul.
- YILDIZ S. (2004). “Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, ss.19-20.
- YILMAZ D. (2019). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, ss.28-29.
- YÜCEL İ. (2007). “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama-“, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s.89.

- ZARBALİYEV U. (2020). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.95-96.
- ZEYREK A.O. (2008). “Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, s.65.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Sultan Sivashlı

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
: İşletme 2021-2023

Lisans: : Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2019-2021

Önlisans: :Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi
İş Sağlığı ve Güvenliği 2017-2019

Önlisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
Perfüzyon Teknikleri 2014-2016

Lise: :Gürlek Nakipoğlu Lisesi
2010-2014

Mesleki Deneyim

Tarfin Tarım A.Ş : Muhasebe Uzmanı
Şubat 2020-

**Coşkun Hazır
Giyim A.Ş** : Kasa Sorumlusu
Nisan 2018-Haziran 2019

Medilab Destek

Yönetim Hizmetleri : Çağrı Merkezi Uzmanı
Ekim 2017-Aralık 2017

