

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülay ÖZGEDİK

İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

EYLÜL, 2023



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gülay ÖZGEDİK**  
**(Y2112.190009)**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**EYLÜL, 2023**



## ONAY FORMU



## ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(EYLÜL/2023)

Gülay ÖZGEDİK





## ÖNSÖZ

Çalışmamın gerçekleşmesinde bana büyük katkı sağlayan çok değerli danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY 'e ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme teşekkür ederim.

EYLÜL, 2023

Gülay ÖZGEDİK



# ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Küreselleşen günümüzün dinamik yapıları, teknolojik, politik ve stratejik gelişimler, kültürel değişimler çalışma şartları içinde temel entelektüel sermaye kabul edilen iş gücünün değerlendirilmesinde de bazı yeni oluşumlar meydana getirmiştir. İş gücü yapısında pozitif yaklaşımlar ve davranışların gerek kişisel gerekse örgütsel yapıda verimlilik elde etmek, yoğun piyasa koşullarında üstünlük sağlayarak sürdürülebilirliği temin etmek için önemli olduğunu göstermektedir. Başarı sağlamak isteyen tüm yapılarda iş görenlerin aktif olarak örgüt yapısında yer almaları ve inisiyatif kullanarak, yönetsel süreçlere katılarak personel güçlendirmesi ile performans artışını sağlamaları amaçlanmaktadır. Bu duruma bağlı olarak rekabet şartlarının değişken ve keskin olduğu günümüz koşullarında insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesi üzerinde daha çok çalışılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, iş yaşamında örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusundaki önemini inceleyerek, çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu çalışmada; Örgütsel Davranış, Örgütsel bağlılık ve ileri sürülen yaklaşımlar, İş tatmini ve kuramlar ve iş tatmini etkileyen unsurlar konusu kapsamındaki ulusal ve uluslararası portallardaki kaynaklar araştırılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak araştırma sonucu elde edilen veriler ile İş tatmini ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.



# **THE EFFECT OF JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON THIS**

## **ABSTRACT**

Today's globalizing dynamic structures, technological, political and strategic developments, cultural changes have created some new formations in the evaluation of the labor force, which is considered as the basic intellectual capital within the working conditions. It shows that positive approaches and behaviors in the labor force structure are important to achieve efficiency in both personal and organizational structures and to ensure sustainability by providing superiority in intense market conditions. It is aimed that those who work in all structures that want to achieve success are actively involved in the organizational structure and increase performance by strengthening personnel by taking initiative and participating in managerial processes. Depending on this situation, in today's conditions where competition conditions are variable and sharp, more studies are being carried out on the most effective and efficient evaluation of human resources.

The main purpose of this study is to investigate the impact on employees by examining the importance of organizational commitment and job satisfaction in business life. In this study; Organizational Behavior, Organizational commitment and the approaches put forward, Job satisfaction and theories and the sources in national and international portals within the scope of the subject of factors affecting job satisfaction were investigated. With the data obtained as a result of the research, it was concluded that there was a positive significant relationship between job satisfaction and organizational commitment of the employees.

**Keywords:** Organizational Behavior, Organizational Commitment, Job Satisfaction.



# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
<b>I. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>II. ÖRGÜT, DAVRANIŞ, POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMLARI VE TANIMLARI.....</b>	<b>3</b>
A. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	3
B. Davranış Kavramı ve Tanımı.....	5
C. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Tanımı .....	6
<b>III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM AŞAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI ,VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI YÜKSELTEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>9</b>
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	9
B. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	12

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	12
2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	13
C. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları.....	14
1. Örgüte Giriş Öncesi Aşama (Bekleme) .....	15
2. İstihdamın İlk Dönemi Aşaması (Başlama) .....	16
3. Kariyer Aşaması (Yerleşme).....	17
D. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Kavramları Arasındaki Fark .....	17
E. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları .....	18
1. Uyum Boyutu .....	19
2. Özdeşleşme Boyutu.....	19
3. İçselleştirme Boyutu .....	19
F. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar .....	20
1. İşe Bağlılık .....	20
2. Mesleğe Bağlılık .....	21
3. Kariyer Bağlılığı .....	22
4. Grup Bağlılığı .....	23
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	23
6. Örgütsel Adalet .....	24
7. Örgütsel Güven .....	24
G. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	25
1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	25
a. Yaş .....	25
b. Cinsiyet.....	26
c. Medeni Durum.....	26
d. Hizmet Süresi.....	27
e. Eğitim Düzeyi.....	27



f. Ücret .....	28
g. Algılanan Yeterlilik .....	28
2. Yapılan İşle İlgili Faktörler.....	29
a. İşin İçeriği.....	29
b. Beceri Çeşitliği .....	29
c. Özerklik .....	29
3. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler .....	30
a. Rol Belirsizliği.....	30
b. Rol Çatışması.....	30
4. Örgütsel Faktörler .....	31
a. Örgütsel Yapı.....	32
b. Örgütsel Yükselme İmkanları.....	32
c. Örgütsel İletişim Biçimi .....	32
d. Örgütsel Güvenme .....	33
e. Örgütsel Denetim.....	33
f. Yönetim Tarzı.....	33
H. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....	34
1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	34
a. Ahlaki Açıdan Bağlılık Yaklaşımı .....	35
b. Çıkara Dayalı Yaklaşım.....	35
c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım .....	35
2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	36
a. Duygusal Bağlılık .....	36
b. Örgütsel Devam Bağlılığı.....	37
c. Normatif Bağlılık.....	37
3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	38

a. Uyma/İtaat .....	38
b. Özdeşleşme .....	39
c. Benimseme .....	39
4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	39
a. Devamlılık Bağlılığı .....	40
b. Kenetlenme Bağlılığı .....	40
5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	40
6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
a. Ahlaki Bağlılık.....	42
b. Çıkarıcı Bağlılık.....	42
c. Yabancılaştırıcı Bağlılık .....	42
8. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	42
9. Buchanan II 'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	43
10. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	43
11. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	44
a. Tutumsal Bağlılık .....	45
b. Davranışsal Bağlılık.....	45
İ. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	45
1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi .....	46
2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi .....	46
3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi .....	46
J. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	47
1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları.....	47
2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları .....	48
3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları .....	48

K. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler.....	50
1. Denetim.....	50
2. Vizyon.....	50
3. Takım Çalışması .....	51
4. Mücadele.....	52
5. Yapılan İşin Karşılığını Almak .....	52
6. Değer Verme .....	52
7. Sağlıklı İletişim.....	53
8. Teknoloji.....	54
9. Geliştirme.....	54
10. Örgüt Kültürü .....	55
<b>IV. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İLGİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR, İŞ TATMİNİ-TATMINSİZLİĞİ SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>57</b>
A. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı .....	57
B. İş Tatmininin Önemi.....	60
1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi.....	60
a. Kişisel Özellikler .....	61
b. Çevre Şartları.....	61
c. Psikolojik ve Fiziksel Sağlık .....	61
2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi.....	61
3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi .....	62
C. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar.....	63
1. İş Tatmini ve Moral .....	63
2. İş Tatmini ve Motivasyon .....	64
3. İş Tatmini ve Performans .....	64

4. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık.....	65
5. İş Tatmini ve Devamsızlık .....	65
6. İş Tatmini ve Çatışma .....	66
D. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	66
1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	67
a. İş Tatmini ve Yaş.....	67
b. İş Tatmini ve Cinsiyet.....	67
c. İş Tatmini ve Eğitim .....	68
d. İş Tatmini ve Medeni Durum .....	68
e. İş Tatmini ve Tecrübe.....	68
f. İş Tatmini ve Makam.....	69
g. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı.....	69
h. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi .....	70
2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler .....	70
a. İş Tatmini ve Ücret.....	70
b. İş Tatmini ve İşin Yapısı.....	71
c. İş Tatmini ve Kurumsal İklimi .....	72
d. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi .....	72
e. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları .....	72
f. İş Tatmini ve Terfi İmkânları .....	73
g. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı.....	74
h. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri.....	74
i. İş Tatmini ve Ödüllendirme.....	75
j. İş Tatmini ve Denetim .....	75
E. İş Tatmini konusunda ileri sürülen kuramlar .....	76
1. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları .....	76

a. Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı.....	76
b. Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı.....	79
c. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	81
d. Clayton Alderfer’in Erg Kuramı.....	82
2. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları .....	84
a. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	84
b. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	84
c. Lawler- Porter’in Beklenti Kuramı.....	86
d. Edwin Locke’nin Amaç Kuramı.....	87
e. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı .....	87
F. İş Tatmini- Tatmini -Tatminsizliği Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri.....	88
1. İş Tatminin Sonuçları.....	88
a. Moral ve Motivasyon .....	89
b. Performans ve Verimlilik .....	89
G. Kurumsal Bağlılık.....	90
1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	90
a. İşte Hata Yapma .....	90
b. İşe Devamsızlık .....	91
c. İşten ayrılma .....	91
d. İşe Yabancılaşma.....	92
e. Personel Devri .....	92
2. İş Tatminini Artırma Yöntemleri .....	92
a. İş Basitleştirme .....	93
b. İş Rotasyonu .....	93
c. İş Zenginleştirme .....	94

<b>V. ARAŞTIRMA, YÖNTEM VE BULGULAR.....</b>	<b>95</b>
A. Araştırmanın Amacı.....	95
B. Araştırmanın Varsayımları .....	95
C. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	96
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	96
E. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	97
F. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	98
G. Verilerin Toplaması .....	99
1. İş Tatmini Ölçeği .....	99
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	99
H. İstatistiksel Analiz.....	99
1. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler .....	99
2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	101
3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	102
4. Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart	104
5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları .....	107
6. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları,Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları .....	108
7. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları .....	109
8. Toplam Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standat Sapmaları.....	111
İ. Regresyon Analizi.....	112
1. İçsel Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	112
2. Dışsal Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	112
3. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	113

<b>VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>115</b>
A. Sonuç .....	115
B. Öneriler .....	118
<b>VII.KAYNAKLAR .....</b>	<b>121</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>147</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>153</b>





## ÇİZELGELER LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1.	Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri ve Sonuçları .....	49
Çizelge 2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	100
Çizelge 3.	İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları Tablosu ....	101
Çizelge 4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları Tab.	102
Çizelge 5.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler .....	103
Çizelge 6.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	103
Çizelge 7.	Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları .....	104
Çizelge 8.	Yaşa Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları .....	105
Çizelge 9.	Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları .....	107
Çizelge 10.	Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları.....	108
Çizelge 11.	Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları.....	109
Çizelge 12.	Toplam Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları.....	111
Çizelge 13.	İçsel Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	112
Çizelge 14.	Dışsal Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	112
Çizelge 15.	İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	113



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Meyer ve Allen'ın Öne Sürdüğü Örgütsel Bağlılık Modeli .....	38
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi .....	77
Şekil 3. İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki .....	79
Şekil 4. Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi .....	80
Şekil 5. Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi ve Motivasyon .....	81
Şekil 6. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamakları .....	82
Şekil 7. Adams'ın Eşitlik kuramı .....	85
Şekil 8. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Kuramı .....	86
Şekil 9. Araştırma Modeli .....	96



## I. GİRİŞ

İşletmeler ve örgütsel yapılar da insan toplulukları gibi fayda ve çikara dayalı olarak oluşturulmuş, belirli amaç ve hedefleri olan yapılardır. Bu yapıların temel varlığını da entelektüel sermayesi yani insan kaynağı oluşturmaktadır. Pozitif yaklaşımların olduğu ve huzur ortamının yaratıldığı örgüt yapılarında işgörenler birbirleriyle çalışmaktan mutluluk duyacak, iş tatminini sağlayacak ve iş yaşamındaki olumlu ortamını iş dışına da taşımış olacaktadırlar. Günümüz iş yaşamında iş ve iş yaşamına dair pek çok farklı sorun ile karşılaşmaktadır. İşgörenlerin kişisel yapıları, psikolojik ve sosyolojik durumları, bilgi birikim yetenek ve iş yaşından beklentileri iş tercihlerinde önemli faktörlerdir. İşgören tüm bunlara karşılık tercih edeceği işletme ya da örgütsel yapısının kendi beklentileri ve istekleri ile uyumlu olması halinde iş doyumunu sağlamış olacaktır. Kişinin yaşadığı iş tatmini düzeyi belirli sonuçlara yol açmaktadır. İş doyumunu sağlayan işgörenin bağlılığı da artmış olacaktır. Dolayısıyla iş doyumuna ulaşmış kişinin örgütten ayrılma olasılığı da düşmüş olacaktır. İşgörenin bağlı olduğu örgütün hedef ve amaçlarını benimsiyor olması, bağlılığının bir kanıtı olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyine etki eden birçok faktör bulunmaktadır ki bağlılık seviyesi ile iş doyumunu arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtebiliriz. İş yaşamında işgören sirkülasyonunun sık yaşanmaya başladığı günümüzde örgütlerin iş tatmini konusundaki hassasiyetleri örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca tutumdur. Karşılıklı etkileşiminin olduğu bu süreçte hem işgören iş tatminini sağlamış olacak hem de işverenin örgütsel hedefleri sağlanmış olacaktır.

Örgütün kültürel değerleri ve normlarının işgörenleri ortak hedefler amacı ile bir araya getirebilme gücü, kişisel isteklerden ziyade örgütün fayda ve çıkarlarını gözetmeye ve uzlaşılan amaçların benimsenmesine neden olmaktadır. Örgüt kültürünü benimseyen işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu araştırmalar ile de görülmektedir.

İş doyumuna ulaşmış, huzurlu ve mutlu işgörenler aynı zamanda yüksek performans sergilemekte ve örgütler tarafından tercih edilen çalışanlar olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin ve işverenlerin örgütsel bağlılığı arttırmak ve korumak adına geliştirici çalışmalar yapması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlı yürütülen bu araştırma toplam altı bölümden oluşmuştur. Tezin birinci bölümünde tez başlığı ve kapsamı hakkında giriş yapılmıştır.

Literatür ve teorik bilgiler sırasıyla 2., 3. ve 4. bölümlerde sunulmuştur.

Tezin bölümleri ve içeriklerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Birinci bölüm; örgüt, davranış, pozitif psikoloji kavramları ve tanımları,
- İkinci bölüm; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler,
- Üçüncü bölüm; iş tatmini, kavramı, tanımı, önemi, temel kavramları ve etkileyen faktörler,
- Dördüncü bölüm; yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluş çalışanlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen anket uygulaması ve elde edilen bulguların istatistiksel yorumları,
- Beşinci bölüm; çalışma hakkında sonuç ve öneriler hakkında kapsamlı bilgiler sunulmuştur.

Bu çalışmada, yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisini ölçmek amaçlanmış ve bu amaç için çalışanlarına dönük anket uygulaması yapılmıştır.

## II. ÖRGÜT, DAVRANIŞ, POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMLARI VE TANIMLARI

### A. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgüt, belirlenmiş amaç ve hedefler etrafında bilinçli olarak kümelenmiş kişi ve grupların planlı olarak bir araya gelerek, amaçları doğrultusunda belirlenmiş görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri bilgi, beceri maddi manevi kabiliyetler, yetenek ve otorite ilişkilerini de içeren dinamik sosyal yapılardır. İnsanlar; eğitim kurumları, dernekler, şirketler, kamu kurumları siyasi gruplar hastaneler vb. örgütler ile iç içe oldukları halde örgütün tanımı ve unsurları temelde aynı anlamı taşısa da tanımlamada farklılık gösterebilmektedir.

Örgüt, iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir görevi ahenkli ve uyumlu bir şekilde yapmak için bir yönetici etrafında birleşmiş, rol, işlev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş insan topluluğudur.<sup>1</sup> Bu tanım ile örgütün sosyal bir yapı olduğunu belirtebiliriz.

Örgüt, kuramlar bakımından klasik kurama göre bir faaliyeti gerçekleştirmek amacı ile oluşturulan araçlardır. Olumsuzluk kuramında, içinde buldukları yapı ve çevresi ile uyumlu organizmalardır. Bilişsellik kuramında açık paylaşılan bilgi sistemleri, Sembolik kuramlar açısından ise sembolik örüntülerdir.<sup>2</sup>

Örgüt ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz;

- Örgüt, iskelet, yapı ve planlanmış ilişkilerle kurulmuş, bir dizi faaliyeti kapsayan topluluklardır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Salih Güney. **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2017, s.2.

<sup>2</sup> Murat Erdal, "Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010, s.35.

<sup>3</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın ve Dağıtım AŞ, İstanbul,2003,ss.26-27.

- Örgüt, dâhil olan üyelerinin birlikte hareket edip işleyişini organize eden ve verimli çalışmasını sağlayan yapıdır.<sup>4</sup>
- Örgüt, ortak bir amaç ya da işi yerine getirmek için bir araya gelmiş kurum ya da kişilerin oluşturduğu birliktir.<sup>5</sup>
- Örgüt, toplulukların ortak amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin oluşturduğu yapılardır.<sup>6</sup>
- Örgüt, fiziki kaynaklar ve temelde beşerî olguların koordine olarak bir araya geldiği açık sistemsel yapılardır.<sup>7</sup>
- Örgüt, Psikoloji bilimindeki tanımı ile faaliyetler ve birden fazla kişinin güçlerinin oluşturduğu karmaşık bir sosyal yapıdır.<sup>8</sup>
- Örgüt, toplumdaki biçimsel ya da biçimsel olmayan diğer oluşumlar arasındaki sistemdir.<sup>9</sup>
- Örgüt, kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin diğer insanlar ile iş birliği yapması sonucu oluşan bilinçli topluluklardır.<sup>10</sup>
- Örgüt, işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen birliği sağlayan yüksek kurullardan oluşan ve ortak amaçları yerine getirmek için faaliyetlerin içeriği ve dağılımını belirleyen süreçler bütünüdür.<sup>11</sup>

Yapılan tanımları dikkate alarak örgütü şöyle tanımlayabiliriz;

Örgüt, en az iki kişiden oluşan ve insanların kendi amaçlarını gerçekleştirmek adına diğer insanlar ile bir araya gelerek etkileşim halinde olduğu sosyal ve dinamik yapılardır. Bireylerin iş birliği ile oluşan örgüt,

<sup>4</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın ve Dağıtım AŞ, İstanbul, 2001, s.188.

<sup>5</sup> Türk Dil Kurumu. Örgüt”, Erişim Tarihi: 09.09.2022

<sup>6</sup> Alvin Toffler. **Future School**. Random House Inc, Newyork ,1991, p. 113.

<sup>7</sup> Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık,2005, s. 34.

<sup>8</sup> Zafer Aykanat, “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2010, s.34.

<sup>9</sup> Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, İstanbul,2002, s.24.

<sup>10</sup> Okan Bütüner, “İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.4.

<sup>11</sup> Çetin Satuk, “Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kars, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.13.



zamanla kendine özgü normlar ve kurallar ile anlamlı bir yapı halini almaktadır. Devam eden süreçte diğer yapılarla oluşan ilişkiler sonucunda da bütünsel bir organizasyona dönüşmektedir.

## **B. Davranış Kavramı ve Tanımı**

Davranış, bir uyarıcı etkisi ile organizmada oluşan bir amaca yönelik sahip olduğu duygu, düşünce, tutum, beceriler ve kalıtsal edinimlerin etkisi ile verdiği tepkiler örüntüsüdür.

İnsan davranışları çeşitlilik gösterdiği ve gözlemlenebildiği için ölçülebilir özellik taşımaktadır. Leavitt, insan davranışlarını ile ilgili şu varsayımları öne sürmüştür;<sup>12</sup>

- İnsan davranışları nedenlidir.
- İnsan davranışları güdüdür.
- İnsan davranışları hedefe yöneliktir.

Bu varsayımları baz alarak insan davranışlarının içsel ve dışsal nedenler ile ortaya çıktığını ve mutlaka bir hedefe yönelik olduğunu, davranışın sergilenmesi için uyarıcı etkisinin olması gerektiğini belirterek şöyle formüle edebiliriz;<sup>13</sup>

Uyaran-Organizma-Tepki=Davranış

Bu verilerle davranış kavramının bazı tanımlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Davranış, tüm canlıların etki-tepki eylemlerinin karşılığıdır.<sup>14</sup>
- Davranış, belirlenmiş amaçlar sonucunda oluşan ve daha önce belirlenmiş hedefler ile herhangi bir sonucu elde etmektir.
- Davranışta tutum amacı belirler, amaç ise davranışı ortaya çıkarır. Buradaki değişkenler kişisel tutum, öznel normlar ve davranış sonucu algılanan davranışın etkisidir.

---

<sup>12</sup> Salih Güney, age.s.17.

<sup>13</sup> Mehmet Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemici, age, s.3.

<sup>14</sup> Adnan Kalkan, "Kişisel Tutum Öznel Norm ve Algılanan Davranış Kontrolünün Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, 2011, s.193.

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak davranış kavramını şöyle tanımlayabiliriz;

Davranışlar; duygusal, fiziksel ya da bilişsel olarak uyarıcı etkisi ile etki-tepki sonucunda gözlemlenebilen, ölçülebilen ve değişebilen organizmanın faaliyetleridir. Davranış ile ilgili Psikoloji, Sosyoloji, Ekonomi, Antropoloji, Siyasal Bilimler ve birçok bilim dalından faydalanılmakta ve sonucunda Davranış Bilimleri kapsam alanı meydana gelmektedir.

### **C. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Tanımı**

Psikoloji Bilimindeki çalışmalar genellikle ruhsal rahatsızlıklar, depresyon, şiddet vb. sorunlu davranışların çözümüne ilişkin çalışmaları daha ön planda ele almıştır.

Sağlıklı bireylerin gelişimi, güçlü karakterlerin oluşumu ve toplumsal büyümeye katkısında psikolojik yaklaşımlar geri planında takip edilmiştir.

2. Dünya Savaşı ve sonrasında oluşan negatif psikolojik durumlar ve hastalıkların tedavi edilmesi süreci nedeniyle psikoloji sadece tedavi fonksiyonu olarak kullanılmıştır. 20. yüzyıl sonlarına doğru ise bu düşünce yerini hastalıkları önlemeye , daha mutlu ve pozitif yaşamlar oluşturmaya bırakmıştır.

Psikolojik yaklaşımlarda olumluluk akımına odaklanma süreci 1960 yıllarında Abraham H. Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmış, 1998 yılında M.E.P. Seligman tarafından tanımlanmış ve temelde neyin yanlış değil, doğrunun ne olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine vurgu yapılmıştır.

Seligman, ve ekibinin yaptığı araştırmalar sonucunda sağlıklı insanların psikolojik olarak daha mutlu olmaları sonucunda daha üretken olmaları, ve yeteneklerini doğru kullanmaları, potansiyellerini aktive etmeleri konuları üzerinde çalışmalar yaparak Pozitif Psikoloji kavramının oluşmasını sağlamışlardır.

Olumlu psikolojinin arttırılması ile zaman içinde öğrenilmiş umutsuzluk ve çaresizlik durumundan vazgeçilip, başarma ve yeterlilik duygusu ile negatif psikolojik durumsal yaklaşımlarda azalmalar gözlemlenebilmektedir.

Genel olarak Pozitif Psikoloji, geçmişteki memnuniyet yaratan deneyimler, geleceğe yönelik umut taşıyan beklentiler, mevcut zamanda ise sağlık, mutluluk, huzur vb. insan için değerli kavramları içermektedir.

Bireysel yaklaşırsak sevgi yoğunluğu, güçlü ilişkiler, yetenekler, cesaret, inançlar ve değerler gibi karakterize özellikleri kapsamaktadır. İçinde bulunulan örgüte bakıldığında hoşgörölü ve ılımlı olma, sorumluluk sahibi olma ve erdemli vatandaşlığın ilkelerini içermektedir.

Bazı pozitif psikoloji kavramı tanımlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Pozitif psikoloji, psikolojinin davranış boyutunda olumsuz olan tutum ve davranışlar ile değil, olumlu olana daha fazla yönelerek geliştirilmesi ile pozitif olarak psikolojik durumun desteklenmesidir.<sup>15</sup>
- Pozitif psikoloji, insan ilişkilerinde sevgini ve olumlu yaklaşımların yoğun olduğu iyimserlik mutluluk vb. kavramları da içeren, psikolojinin olumsuzluklar üzerinde daha çok değinmesine tepki olarak gelişmiş bir yaklaşımdır.<sup>16</sup>
- Pozitif psikoloji, İnsanların kendi geleceklerini belirleyebilecek aktif canlılar olarak kabul edildiği, kendi davranışlarını kontrol edecek içgüdüye sahip oldukları ve yaşama bağlanacak motivasyona sahip olduklarını belirten bir yaklaşımdır.<sup>17</sup>
- Pozitif psikoloji, olumlu deneyimleri, uzun süreli yapıcı karakteristik psikolojik davranışları, sosyal çevre ve iş yaşamındaki pozitif ilişkileri içeren gelişim programlarıdır.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Fatma İnce, "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm:Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: T.C. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.2012, s.16.

<sup>16</sup> Fatma Şahinbaş, "Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2018, s.16.

<sup>17</sup> Elif Baykal, " Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı", **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,2017, ss.42-64.

<sup>18</sup> Meryem Uslu, "Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.2019.s.37.

- Pozitif psikoloji, grupların/bireylerin iyi yönlerinin geliştirilmesini hedefleyen, gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlayan bilimsel alanda çalışmalar ile insanların hem özel yaşamları hem de iş yaşamlarında daha mutlu ve güçlü bireyler olmalarını amaçlayan çalışmalardır.<sup>19</sup>
- Pozitif psikoloji, örgüt yapıları içinde olumsuzlukları gidermeye ve pozitif yönleri etkinleştirmeye yönelik çalışmalardır.<sup>20</sup>
- Pozitif Psikoloji, mutlu ve iyi olmayı baz alarak güçlü olmak, bilgelik, geniş hayal gücü, umut, cesaret gibi pozitif noktalara odaklanarak psikolojinin tedavi ediciliğinden çok, bireylerdeki güçlü yönleri vurgulayarak patolojik vakaların azalması, ruhsal çöküntülerin engellenmesi gibi gelişmeleri amaçlayan sistemlerdir.<sup>21</sup>

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda Pozitif Psikolojiyi tanımını şu şekilde yapabiliriz;

Pozitif psikoloji dahil olduğu bireyin kendi değerini algılamasıyla oluşturduğu, motivasyon ile ilerleme ve gelişimine temel olan bir yaklaşım biçimidir. Pozitif Psikoloji, yaşamı daha anlamlı kılan ve yaşam zevklerini almamızı sağlayan psikolojiyi yaratma amacı taşımaktadır. Pozitif psikolojik yaklaşım, yaşanmışlıklardan referans almak, bugün yani anda kalarak yaşananların farkına varmak ve kendine inanarak yarına umutlu olmayı tetiklemektedir.

---

<sup>19</sup> . Mesut Ahmet Açıan, “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. 2015.s.59.

<sup>20</sup> Tayfun Topaloğlu, “Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.s.137.

<sup>21</sup> Saniye Seçgin, “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2013.s.39.

### **III.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM AŞAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI ,VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI YÜKSELTEN FAKTÖRLER**

İş görenlerin hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerlerinin aynı noktada kesişmesi ve birbirine sağlanan marjinal faydanın artırılması da yine birçok etkene bağlıdır. Bu nedenle de iş görenin örgütle bütünleşerek amaçların gerçekleşmesi yönünde fedakârlıkta bulunabilmesi, karşılaştıkları her türlü sorunları çözümleyebilmek açısından önem arz etmektedir. Bu durum günümüz yönetim anlayışının temel çalışma konularından biri olan örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

#### **A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Günümüz işletmelerde 1980’li yıllardan sonra hızlı değişimler yaşanmaya başlamış ve iş görenlerin sadece iş emek gücü ile değil bağlılıkları ile de performans seviyelerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu noktada iş gören ve işveren arasında amaç ve hedeflerde yakalanan uyum, belirli bir süre sonra iş görenin işletmesi için fedakârlıkta bulunması, çözüm ve gelişim süreçlerine katılmasını da sağlamaktadır. Performans odaklı ve sürdürülebilir başarı için gerekli olan örgüt ve iş gören arasındaki uyum gerekliliği de gün geçtikçe örgütsel bağlılığın önemini daha çok vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgüte karşı beslediği duygularını sadakatini, tutumlarını ifade eden, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini paylaşarak örgüt içindeki devamlılığını sağlama isteğidir. Örgütsel bağlılık hem iş hem de örgüt odaklı olup, kısa süreli durumlardan etkilenmeyen ve iş devinimini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur<sup>22</sup>. Örgütsel bağlılık, örgütsel yapılardaki özellikle iş yaşamındaki kişilerin davranışlarının araştırılmasındaki temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenin performansı, işe olan devamlılığı, iş tatmini, gelişimi ve yaratıcılık özelliklerinin örgüte olan bağlılığı ile kuvvetli bir ilişkisi bulunmaktadır<sup>23</sup>. Örgüte bağlılığı yüksek olan iş görenlerde, kıdem sürelerinin uzun olması, işten ayrılma eyleminin düşük olması ve yüksek iş tatmini görülmektedir.

Araştırmacılar Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın kişiden kişiye farklı anlamlılık düzeyine dayandığı bir psikolojik durum olduğunu savunmaktadırlar. Bu psikolojik durumları durumsal bağlılık (kişinin isteği doğrultusunda örgütte yer alması), devam bağlılığı (kişinin işe devamlılığının ayrılmasına nazaran daha iyi olduğu düşüncesi) ve normatif bağlılık (sadakat duygusu ile oluşan bağlılık) olarak gruplandırmaktadırlar<sup>24</sup>.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz;

- Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne, örgütün de iş görene değer kattığı ve bunu sonuca oluşan psikolojik aidiyetidir<sup>25</sup>.
- Örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütüne olan fiziksel, duygusal ve işlevsel olarak kattıkları performanslarıdır.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Salih Güney, age, s.275.

<sup>23</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009,s:21.

<sup>24</sup> Mahmut Özdevecioğlu Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, s. 4.

<sup>25</sup> Kaya Yıldız, ‘ Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki’, **Turkish Studies**, 2013, s.859.

<sup>26</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, s. 114.

- Örgütsel bağlılık, sadakati yüksek ve özverili örgütün değerlerini benimsemiş iş görenleri konu alan bilişsel ve duygusal bir bütünleşmedir.
- Örgütsel bağlılık, işveren ile iş gören arasındaki yazılı olmayan kuralara dayalı psikolojik bağlayıcı bir iş sözleşmesidir.<sup>27</sup>
- Örgütsel bağlılık iş görenlerin ödül ya da maddi kazanç beklemezsizin işletme değerlerini kabullenip içselleştirip benimsemesidir.<sup>28</sup>
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin yer aldıkları kurumlarındaki hedef ve amaçları içselleştirerek kendi çıkarları ile örgüt çıkarlarını aynı kabul edip, örgütteki devamlılığını ve bağlılığını sağlamak istemesidir.<sup>29</sup>
- Örgütsel bağlılık, Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek hedeflere ulaşması amacı ile yoğun çaba sarf ederek örgütte kalma isteğinin devam sürecidir.<sup>30</sup>
- Örgütsel bağlılık, Bireyin örgütün temel yapı ve işletimsel amaçlarını benimseyerek, örgütün hedeflerini başarması için kararlara katılım gösterme yeterliliğidir.<sup>31</sup>
- Örgütsel bağlılık, iş görenin iş tatminin sağlamsa dahi psikolojik olarak işine ve işletmesine bağlılık ile örgütte kalma isteğinin devam etmesidir.<sup>32</sup>
- Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütün vazgeçilmezi olması çabası temeli ile performans sergilemesi ve akabinde kendisini örgütün parçası olarak görmesi halidir.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Mutlu Tokmak, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.2018, s.44.

<sup>28</sup> Karen N. Gaertner, Stanley D.Nollen, “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”. **Human Relations**, 1989, p.982.

<sup>29</sup> Hasan Fikri Bilgiç, “ Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 2017, s. 37.

<sup>30</sup> Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, s.213.

<sup>31</sup> İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi.2011, s.8.

<sup>32</sup> Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi.2005,s.5.

<sup>33</sup> Şengül Demirdelen, “ Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.2019, s.29.

- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin iş devinimlerini azaltan, iş tatminin arttıran, işten ayrılma ve devamsızlık gibi performans düşürücü etkilerin üzerinde pozitif etkiler yaratan bir kavramdır.<sup>34</sup>

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığın tanımını şu şekilde yapabiliriz;

Örgütsel bağlılık kişilerin, örgütlerin amaç ve hedeflerini benimsemesi, içselleştirerek özveride bulunup çaba sarf etmesi, katkıları sonucunda elde ettiği pozitif değerler ile psikolojik olarak örgüte bağlanıp devamlılığını istemesidir.

Örgütsel bağlılık kişinin algısına göre değişkenlik gösterse de tanımlardan da anlaşılacağı üzere içerdiği bazı temel unsurları şöyle sıralayabiliriz.<sup>35</sup>

- Örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmek,
- Örgüt için özveride bulunmak,
- Örgütte kalmaya devam etmek istemek,
- Örgüt misyonunu içselleştirmek ve özdeşleşmek,

Yukarıda belirttiğimiz temel unsurlara ek olarak ahlaki ve duygusal değerlerin katılımıyla da iş görenlerin örgütsel bağlılıkları oluşmakta ve devamlılığı amaç haline gelmektedir.

## **B. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgüt yapılarının en temel taşları iş görenlerdir. İş görenlerin örgüte olan bağlılığı ve sadakati ile özverili çalışmaları ile performans artışı sağlamaktadır. Yöneticilerin en iyi verimi alabilmeleri için iş gören bağlılığını doğru yönetmeleri ve işletmelerinde destekleyici çalışmalar yaparak sürdürülebilirliği sağlaması gerekmektedir.

### **1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi**

Günümüz koşullarında iş görenler zamanlarının büyük kısmını işyerlerinde

---

<sup>34</sup> Mustafa Murat Zenger, 'Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama'', (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2016, s.72.

<sup>35</sup> Mehmet İnce , Hasan Gül, age, s.219



geçirmektedirler. Bu nedenle çalıştıkları yerlerde daha huzurlu, verimli ve iş tatminini sağlamış olmayı tercih ederler.

İş görenlerin çalışma hayatındaki iş tatminleri sosyal ve özel yaşamlarını kısaca hayat tatminini doğru orantıda etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve sonucunda oluşan kazanımlar da iş tatminin oluşmasını sağlamaktadır.<sup>36</sup> İş görenlerin işletmelerine karşı bağlılıkları aynı zamanda aidiyet bilinci de yaratmakta ve bunun sonucunda oluşan güven duygusu ile kariyer planlamasına katkı sağlamaktadırlar.

İş görenlerde örgütsel bağlılığın yüksek olması daha az denetlenmeyi dolayısıyla performansın artışını sağlamaktadır. Örgütsel başarı ile bireysel başarıyı eş gören örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, aynı zamanda kriz zamanlarında uyumlu ve problem çözücü tutumlar gösterirler.<sup>37</sup>

İş görenlerin örgütsel bağlılıkları iş yaşamındaki ve sosyal yaşamındaki başarılarını doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatındaki huzuru, mutluluğu, gelecek kaygısı taşımamaları ve toplumsal statü kazanmaları örgüte olan bağlılıklarının birer

sonucudur. Bunun yanı sıra iş görenlerde içsel motivasyon oluşmasını, çalışma ortamının aile ortamı gibi olması psikolojik ödülleri de oluşturmaktadır.<sup>38</sup>

Örgütsel bağlığın yüksek olması, örgüt ile iş gören arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte, iş gören örgütün değerlerini kendi değeri olarak benimsemekte, dolayısıyla en iyisini yapma çabası içinde devamlılık sağlamaktadır. Bu durum ile işe devamsızlıklar azalmakta, işten ayrılma sonuçları en aza inmekte ve işletmelerin başarısı ile toplumsal başarıya da katkı sağlamaktadır diyebiliriz.

## 2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin rekabet ortamının fazla olduğu sürekli gelişen ve değişen iş yaşamında varlıklarını sürdürebilmek ve ilerletebilmek için örgütsel bağlılığı

---

<sup>36</sup> Mahmut Özdevecioğlu, age, s.112

<sup>37</sup> Yusuf Esmer, Muhammet Yüksel, "İş Yaşamında örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, s.261.

<sup>38</sup> Salih Güney, age, s. 276.

yüksek iş gücüne sahip olması gerekliliği son dönemlerde daha çok benimsenmeye başlanmıştır.

İş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları özverili çalışıp yüksek performans sergilemelerinin yanı sıra devamsızlıkların azalması, işe gelme ve işten ayrılma gibi olumsuzlukları da engellemektedir. İşletmenin görev ve vizyonunu benimsemiş bu doğrultuda çalışan iş görenlerin iş devriminin düşmesi, istikrarı sağlayarak başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından üzerinde çalışılan bir konudur.<sup>39</sup> İş görenlerin örgütsel bağlılığının düşüklüğü ise iş devir hızını arttırmasının yanı sıra devamsızlık, işi aksatma, işletmeyi olumsuz eleştiriler ile tanıtması gibi etkiler oluşturmakta ve hem mali açıdan hem de itibar açısından işletmeye kayıplar yaşatabilmektedir.

İş görenlerin işletmeyi benimsemesi örgüt ile uyumlu hale gelmesi aynı zamanda alınan kararlara katılım ve besledikleri güven duygusu ile çalışmalarında kolaylıklar sağlamaktadır.<sup>40</sup> Güven duygusu ve motivasyonu yüksek olan iş görenler ile çalışmak işletmelerin istenmeyen maliyetlerini engellemiş, başarı hedeflerine daha kolay ulaşabileceği bir ortam da yaratmış olacaktır.

Örgütsel bağlılığın temelde isteklendirme, iş doyumunu ve genele yayıldığına da örgütsel vatandaşlık ile doğru orantılı bir ilişkisi vardır. İşletmelerdeki insan kaynaklarının süreçlerinde örgütsel bağlılığı artırma yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi ve işgücünün etkin ve verimli kullanılması ile işletmelerin performansı artacak ve dolayısıyla hedeflerine daha kolay ulaşılabileceklerdir.

### C. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları

Örgütsel bağlılık gerek işletmeler gerekse işgörenler açısından çok önemli bir unsurdur. Örgüt yapısının oluşumu ve idamesinde bağlılık derecesi,

---

<sup>39</sup> Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Yayınevi. Ankara, 2009, s.12. <sup>40</sup> Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Academic Review: Journal of Economics, Business Administration, International Relations and Political Science**, 2002, p.47.

<sup>40</sup> Richard T.Mowday,Richard M.Steers,Lyman W.Porter, “Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.” **Academic Press**, New York.1982, p.253.

<sup>42</sup> İsmail Bakan. age. s.66.

performans ve sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Ancak örgütsel bağlılık hemen oluşmamakta ve oluşumunda bazı süreçler ve aşamalar görülmektedir. İşgörenin önceki tecrübeleri, işe başlama süreci, iş yaşamında ve örgüt içinde edindiği deneyimler ve örgütte geçirilen süre ile bağlılık oluşumu aşamaları görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları Mowday tarafından, Örgüte ilk giriş aşaması (Başlangıç) İstihdamın ilk dönemi (Başlama) ve ilerleyen dönemdeki kariyer aşaması (Yerleşme) olarak gruplandırmıştır<sup>41</sup>Bu aşmaların açıklamaları belirtildiği gibidir.

### **1. Örgüte Giriş Öncesi Aşama (Bekleme)**

Örgüte ilk katılımda işgörenlerin ve işverenlerin ortak amaç ve hedefler üzerinde uzlaşmış olması örgütsel bağlılığın temellerini oluşturan etkidir. Örgütlerin tercihleri örgütsel bağlılıkları güçlü eğilimi gösteren işgörenler ile devam etmektedir. İlk işe girişlerde işgörenlerde motivasyonun ve kariyer hedeflerinin yüksek olması, yeni iş heyecanı yaşamaları ile örgüte olan inanç ve bağlılıkları yüksektir. Ancak zaman içinde örgütte geçirilen süre içinde bağlılıklarında artış ya da azalmalar gözlemlenmektedir. İlk işe girişlerde bağlılık sürecini etkileyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz<sup>42</sup>;

- Bireysel özellikler: İşgörenin değerleri, inançları ve kişilik yapısının örgüte olan uyumu ve örgütün misyonunun işgörene uyumu, örgüte girişteki bağlılık oluşumunu etkilemektedir.
- İşe ilişkin beklentiler: İşgörenin görev tanımı ve görevinin kendisine katkıları belirleyici etkilerdendir.
- İş seçimi özellikleri: İşgörenin yaptığı iş ile tercih ettiği iş arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. İşgörenin istekli, iradeli özverili olarak örgüte yer almasıdır.

---

<sup>41</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık,2003, s.7.

<sup>42</sup> 45 İsmail Bakan. age. s.70.

## 2. İstihdamın İlk Dönemi Aşaması (Başlama)

İstihdamın ilk dönemi aşamasını, işgörenlerin örgüt kültür ve yapısını öğrendiği, kuralları ve örgütün sağladığı imkanları algıladığı, iş ile ilgili rollerin belirlendiği ve örgütü tanıdığı dönem olarak açıklayabiliriz.

İşe ilk başlangıçlarda motivasyonun yüksek olması nedeni ile pozitif tutumlar sergilenmekte, iş tatmini artış eğiliminde olup örgüt bağlılığı yüksek görülmektedir<sup>43</sup>. Ancak süreç içinde işgörenin beklentilerinin gerçekleşme oranı ya da işverenin beklentileri örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur haline gelmektedir. Bu kritik süreç ilk ayı kapsamaktadır. Araştırmalara göre işten ayrılma kararlarının alınma süresi de ilk 6 ay-1 yıl içinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bu süreçte sağlam temelleri olan

örgütsel bağlılık oluşturmak adına dikkat edilmesi gereken faktörler şunlardır<sup>44</sup>;

- Örgüte giriş öncesi etkilerin tespiti: İşgörenin bireysel özellikleri, işten beklentilerinin tespiti, örgüt değerleri ile işgören değerleri arasındaki uyumu kapsamaktadır.
- İlk örgütsel bağlılık: Örgüt değerleri ile işgören değerlerinin uyumluluğu ile oluşmaktadır.
- İşteki tecrübesi: Örgütün çalışma politikaları, ücret, iş yeri ortamı, çalışma arkadaşları gibi dinamikleri kapsamaktadır.
- Hissedilen sorumluluk: İşgörenin görevinin belirlenmesi ve bu doğrultuda kendisine sorumluluk verilerek yetkinlik oluşturmak.
- İş alternatifleri: İşverenin müdahale edemeyeceği işgörenin alternatif olarak gördüğü iş imkanlarını kapsamaktadır.

İşverenin, işgörenin örgütsel bağlılığının oluşması ve örgütte kalmaya devam etmesi için yukarıda belirlenen faktörlerin üzerinde hassasiyet ile durması

---

<sup>43</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık,2003, s.7. <sup>44</sup> Cemal Çalık, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. 2006,

<sup>44</sup> Alparslan Çaylıkoca, “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2017, s. 8.

gerekmektedir. İşgörene kendisini gerçekleştirebileceği iş tatmini sağlayabileceği çalışma ortamı oluşturmalıdır.

### **3. Kariyer Aşaması (Yerleşme)**

Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en büyük etkilerden biri de kariyer hedeflerinin karşılanmasıdır.

Örgütte kalmaya karar veren işgörenin ilerleyen sürede kıdem elde etmesi ile kariyer beklentisini gerçekleştirmek amacı oluşmaktadır. İşgörenin örgüt için yaptığı çalışmalar iş performansı maddi ve manevi katkıları, işinde tecrübe kazanması, ücret artışı, iş ortamı ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri ile örgütsel bağlılığında artış ve işten ayrılma düşüncesinde azalma görülmektedir<sup>45</sup>. Örgütsel bağlılığın son aşaması olan kariyer aşaması, artık işgörenin örgütünden beklentisinin ve kendi iş tatmininin sağlanmış olduğu süreci kapsamaktadır. Bu süreci korumak ve ilerletmek işverenin sağlayacağı ek imkanlar ve işgörene gelişme fırsatı vermesi ile mümkün olacaktır.

### **D. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Kavramları Arasındaki Fark**

Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık aynı temele yerleşmemiş sonuçları aynı verileri veren kavramlardır. İş görenin mesleğine olan bağlılığı mesleğini gerçekleştirdiği örgüte de bağlılığını sağlamaktadır. Mesleğini ne kadar severek yapıyorsa örgüte olan sevgi ve bağlılığı da o kadar atacaktır. İş görenin mesleğine olan bağlılığı, İş görenin belirli bir alanda uzmanlaşarak bunu meslek haline getirip mesleğine adanmışlığı ve kendini bununla özdeşleştirilmesi, hayatında merkezileştirmesi anlamına gelmektedir.<sup>46</sup> Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgütün hedef ve amaçlarını benimseyerek özverili çalışması ile bağlılığının etkilerini sisteme aktarmasıdır.<sup>47</sup> Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasında iş görenin iş yaşam dengesindeki köprüyü oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılıkla önceliği örgüt oluşurken mesleki bağlılıkta önceliği iş görenin mesleği almaktadır. Mesleki bağlılık bireysel gelişimlerdeki oluşurken, örgütsel bağlılık örgütün tamamını

---

<sup>45</sup> İsmail Bakan. age. s.70.

<sup>46</sup> Hakkı Aktaş, "İşgörenlerin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Mesleki Bağlılıklarına Etkisi: İstanbul" da Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Pilot Bir Uygulama", **2. Örgütsel Davranış Kongresi**, 349-356, Kayseri,2014, s.350. <sup>47</sup> Salih Güney, age, s. 238.

ilgilendirmektedir. İş görenlerin iki bağlılık arasında oluşturacağı görevdeşlik hem örgütüne hem de kendisine performans olarak dönüş sağlayacaktır. Bu nedenle birçok işveren iş görenlerine mesleki alanlarda eğitim ve gelişim imkânı sağlayarak mesleki bağlılıklarını geliştirip, örgütün geneline başarı olarak yansıtma çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca mesleğe bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığında yüksek olduğu ve iş devir hızının azaldığı görülmüştür.<sup>47</sup>

Mesleğe olan bağlılığın iş görenlerin sosyal ve özel yaşamlarında da etkili olduğu gözlemlenmiştir. Mesleğe bağlılığı yüksek iş görenlerin mesleki gelişimleri için yaptıkları çalışmalar sonucunda daha sosyal olduğu gözlemlenmiş, mesleğe bağlılığı zayıf olanların ise daha az sosyal yapılarda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.<sup>48</sup> İş görenin mesleğine olan bağlılığı hem iş doyumunu hem de görevini icra ettiği örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Örgütünün sağladığı destek ile işinde mutlu olan iş gören, başarılı olmak için gayret sarf edecek ve bunu örgütüne de yansıtacaktır. Örgütte nitelikli çalışanların olması verimliliği arttıracaktır. Mesleki bağlılığın öncelikle bireysel hedefler ve arzular ile başlaması, örgütsel bağlılığının ise genel örgüt yapısına bağlılık ile başlaması nedeni ile farklı kavramlar olarak tanımlansa da mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık bireyden tüme varım şeklinde bir gelişimdir.

## E. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının duyuşsal algılamaları sonucunda oluştuğunu belirtebiliriz. Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili üç temel boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutlar; uyum boyutu, özdeşleme boyutu ve içselleştirme boyutudur. Belirtilen boyutların aşağıda açıklamaları verilmiştir<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Alparslan Çaylıkoca, “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2017, s. 8.

<sup>48</sup> Elif Bayraktar, “Öğretmenlerin Özerklik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2019, s. 16.

<sup>49</sup> İbrahim Efe Efeoğlu, “Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.2006, s.37. - ,Salih Güney, age, s. 33- Alev Sökmen, “Örgütsel Özdeşleme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7(2), 2019,s. 982.-Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2000, s.10.-, Salih Güney, age, s. 280.

## **1. Uyum Boyutu**

Uyum boyutu, iş görenin örgütsel bağlılığı maddi kazanımlar ve ödül elde etmek için sergilediği durumları ifade eder. Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda iş görenler, ücret, kariyer, prestij, mevki vb. ödüller için örgüt içinde yer alırlar. Örgütün değer ve normlarını benimsemediği ve kendi değerleri ile örtüşmediği halde ödüller için örgüt yaşamına uyum göstermektedirler.

Uyum boyutundaki bağlılıkta iş görenlerin örgüt dışındaki tutum ve davranışları ile örgüt içi tutum ve davranışları farklı olabilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar uyum içinde görünüyorsa bile yüzeysel bir ilişki olup çalışanların ödül elde etmek istemesi ya da uygulanabilecek cezayı tercih etmemesi, yöneticinin ise işlerini yaptırabilmek adına tercih ettikleri bir içtenlik dışı bağlılıktır.

## **2. Özdeşleşme Boyutu**

Özdeşleşme boyutunda, iş görenlerin örgütlerine karşı içten gelen bir bağlılığı vardır. İş görenin kendi değerleri ile işletmenin değerlerinin uyumlu olduğu bağlılık boyutudur. Üyesi olduğu örgütün hedef ve ilkelerini benimsemiş olan iş gören diğer üyeler ile güçlü ilişkiler kurar, işletmede yer almaktan memnuniyet duyar, böylelikle iş tatmini de artmış olur.

Çalışanlar işletme içinde kendi istekleri ile ilişkiler kuruyor ise özdeşleşme boyutu gerçekleşmiş demektir. İş yaşamında örgütü ile özdeşleşmiş bireyler daha mutlu ve huzurlu çalışmakta ve verimliliği artmaktadır.

## **3. İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıkta, iş görenin hedef ve inançlarının işletmenin hedef ve inançları ile birebir olduğu bağlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda iş görenler her zaman kendi değer ve inançları ile örgütün değer ve inançları arasında bir bağ kurmaya çalışırlar. İş görenler kurdukları bu bağ ile daha mutlu ve huzurlu çalışırlar, örgütlerini her zaman her yerde savunur, değişimleri ve yeni fikirleri kendilerininmiş gibi görerek çabuk kabullenirler.

Örgütler tarafından en çok tercih edilen bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü iş görenler bağlılıkları ile örgütte sürekliliği sağlayıp, örgüte

sahip çıkmakta ve güven ortamı oluşturmaktadırlar. İçselleştirme boyutu ne kadar yüksek ise örgütlerin herhangi bir değişimi uygulamaya geçirmesinde o kadar kolay olmaktadır.

## **F. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar**

Örgütsel yapıların bağlılık derecesinin yüksek olması ile başarı hedeflerine ulaşılabilir olacağı bu alanda araştırmaların artmasına neden olmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok kavram da konuya dahil olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili İşe Bağlılık, Mesleğe Bağlılık, Kariyer Bağlılığı, Grup Bağlılığı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven kavramlarının açıklamaları aşağıda yapılmıştır.

### **1. İşe Bağlılık**

Örgütsel Bağlılık ile ilgili kavramlardan işe bağlılık kavramı, işgörenin işine olan tutkusu, işi ile özdeşleşmesi, işine karşı olan tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. İşgörenin işine verdiği değer ve yaşamında ayırdığı alan ile ilgili olarak işine karşı duygusal bağ oluşturmasını da kapsamaktadır. İşe bağlılıkta örgütler, kurumlar, işveren ve diğer iş yapısındaki faktörlerden İşgörenin işini sahiplenme ve geliştirme derecesi ile şekillenir.

- İşgörenin kendi iş yaşamındaki değerini işindeki performansına göre belirlemesi görülür.
- İşgörenin kendisini psikolojik olarak işi ile özdeşleştirmesi halidir.

İşine bağlı işgörenlerde performans yüksek ve işgören üstün çaba sarfeder, işin gerekleri ile gelişime açık bir tutum görülmektedir. İşe bağlılıkta temel konu işin yapısı niteliği ve özelliği olduğu için örgütsel bağlılık dolaylı olarak oluşmaktadır.

ziyade, işin kendisi ve işgören ile uyumu önem taşımaktadır. İşe bağlılık özelliklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>50</sup>;

- İşgörenin işi ile kendi rolü arasında kurduğu ilişkiyi kapsar.

---

<sup>50</sup> Coşkun Can Aktan, Organizasyonlarda İnsan Yönetimi, **İnsan Mühendisliği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**,2011, s.20.



- İşgörenin işini sahiplenme ve geliştirme derecesi ile şekillenir.
- İşgörenin kendi iş yaşamındaki değerini işindeki performansına göre belirlemesi görülür.
- İşgörenin kendisini psikolojik olarak işi ile özdeşleştirmesi halidir.

İşine bağlı işgörenlerde performans yüksek ve işgören üstün çaba sarfeder, işin gerekleri ile gelişime açık bir tutum görülmektedir. İşe bağlılıkta temel konu işin yapısı niteliği ve özelliği olduğu için örgütsel bağlılık dolaylı olarak oluşmaktadır.

## 2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, işgörenin yapmış olduğu mesleği değerlemesi sevmesi ve benimsemesi ile oluşmaktadır. Her işgörenin sahip olduğu bir meslek tanımı bulunmaktadır. Örgüt yapıları içinde doğru kişilerin doğru mesleği yapıyor olması hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş tatminini etkileyen başlıca unsurlardır ve mesleki eğitimlerin günümüzde önem kazanması ile de öncelikli hale gelmiştir.

Mesleki bağlılık, işgörenlerin mesleğine olan saygısı ile iş kalitesini, sorumluluk bilincini, performans ve başarı hedeflerini arttırmaktadır. İşverenlerin tercih edeceği mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmış olmakta, mesleki performans örgüt geneline yayılmaktadır. Ancak işverenin işgörenin mesleğine gerekli önem ve değeri vermemesi ya da işgöreni farklı bir meslek ile görevlendirmesi tersi durumları da oluşturabilmektedir.<sup>51</sup>

Bir meslekte başarılı olan bir işgören terfi ile de olsa başka bir mesleğe geçiş yaptığında performans kaybı, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığında azalma görülebilmektedir.

---

<sup>51</sup> Canan Ceylan, Nuran Bayram, Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (1).2006, s.8

### 3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, bireylerin iş yaşamları boyunca bir veya birden fazla örgüt içinde yer alarak edindikleri tecrübeler, uzmanlıkları, başarı çizelgeleri ile amaçlar basamaklarını çıkararak ulaştıkları ve gelişime devam ettikleri hedefleridir.

Kariyer bağlılığı ise, işgörenin yer aldığı örgüt yapısı içinde üstlendiği rol gereği yaptığı işler, başarıları mevkii ve kazanımları ile pozisyona olan bağlılığıdır. Her işgören katıldığı örgütte bir kariyer hedefi ile yer almaktadır.

Örgüt yapısı işgörene bu kariyer fırsatını tanıyor ve destekliyor ise işletme daha cezbedici gelmekte ve örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır. Kariyer bağlılığında işgörenler, ancak kendilerine ve kariyer planlarına uygun bir örgüt yapısı içinde yer alırlar ise örgüt yapısı içinde kalmaya devam ederler. Örgüt kendilerine kariyer yapma fırsatı vermiyor ise ya da kısıt getiriyor ise iş tatminsizliği ile örgütsel bağlılıkta azalma ve hatta işten ayrılmalar görülebilmektedir. Günümüzde form değiştiren Kariyer bağlılığına ilişkin bazı tespitler şunlardır <sup>52</sup>;

- Kariyer bağlılığı olan işgörenlerin çok sık örgüt değiştirmeleri,
- Kariyer bağlılığın örgütsel bağlılığın önüne geçmesi,
- Kariyer odaklı işgörenin beklentileri nedeni ile kısa süreli çalışmalarının fazla olması,
- Yöneticilik kariyerinde yer alan işgörenlerin bir örgüt ile sınırlı kalmayıp kendilerini sektörel olarak tanıtmaya hedefleri sonucu nitelikli yönetici istihdamı zorluğu,

Kariyer bağlılığının örgütler açısından işgörenin işine olan tutkusu, çalışma azmi, başarı odaklı oluşu vb. artıları olduğu gibi, kariyer fırsatı sunulmamasının da yukarıda belirtildiği üzere örgüt adına negatif sonuçları da olabilmektedir. Örgütlerin işgörenlerin kariyer planlamalarını doğru, periyodik ve tutarlı yapması bu nedenle çok önemlidir

---

<sup>52</sup> Seynur Atay, ‘Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.95.

#### 4. Grup Bağlılığı

Örgütsel Bağlılık ile ilgili kavramlardan bir diğeri olan Grup bağlılığı, işgörenin çalışma yaşamındaki iş arkadaşlarına, iş ortamına ve ekip bilincine bağlılık anlamına gelmektedir.

Örgütlerde grup bağlılığı, belirli bir koordinasyon ve birlikte hareket etmeyi, yöneticiler içinde karar verme yetkinliğini arttırdığı için iş tatmini sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Grup bağlılığın örgüt yapıları içinde olumlu etkileri olduğu gibi eğer kapalı bir grup yapısı var ise yeni katılımların sağlayacağı gelişme ve yaratıcılıktan da mahrum kalması olarak olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

Örgüt içindeki grup oluşumunda örgüt yönetiminin, örgüt norm ve kurallarının etkisi olduğunu kabul ederek, gruplaşma yapısı oluşturulurken yeniliklere açık vizyonel bir gruplaşma oluşması yönünde destek verilmelidir.

#### 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde yapılması gereken, doğrudan tanımlanmamış, işverenin beklenti içinde olmadığı, zorunluluk taşımayan ve gönüllülüğe dayalı olarak yapılan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt yapısı içinde meydana gelen sorunlara karşı çözümcü yaklaşımlar üretmek, çalışma arkadaşları ile iyi geçinmek, sorumluluk almak, suistimallere göz yummamak, karşılıklı hak ve özgürlüklere saygı duymak kavramlarını içermektedir<sup>53</sup>.

Örgütsel bağlılık ile doğrudan etkileşim içinde olan örgütsel vatandaşlık kavramı örgüt içindeki yayılımı ile, örgütte yeni katılımcıları pozitif etkilemekte ve genel olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyini de arttırmaktadır.

---

<sup>53</sup> Türkmen Taşer Akbaş, “Örgütsel Etik İklim, Kişi- Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010.s.145.

## 6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgüt yapısının işgörenlere uyguladığı politikalar, genel işletim yapısı ve karar mekanizmalarının eşit ve adil yaklaşımları ile belirlenen uygulamalardır.

Örgütsel adalet, örgüt kuralları ve uygulamaları gereği elde edilen maddi manevi kazanımların işgörenler arasındaki eşit ve hakkaniyetli dağılımı ve işgörenlerin buna olan inancı anlamı taşımaktadır<sup>54</sup>.

Örgüt içinde performans değerlendirmelerinin doğru yapılması, ücret ve ödül sisteminin adil olması, kariyer planlamasındaki tutumlar ve işgörene eşit davranışlar ile adaletli bir sistem olduğunu gören çalışanların motivasyonları artacağı gibi örgütsel bağlılıkları da pekiştirecektir.

## 7. Örgütsel Güven

İşveren ve işgören arasındaki karşılıklı güven oluşumları işletme yapısını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güven bu noktada işgörenin, işverenin faydasına davranışlarda bulunacağına ve kendisine karşı zarar verecek tutumlarda bulunmayacağına olan inancını kapsamaktadır<sup>55</sup>.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgüt yapılarında, ekip bilinci yüksek çalışmalar yapılıp, anlayışlı ve destekli bir iş ortamı yaratılmaktadır<sup>56</sup>. Örgütsel güven aynı zamanda işletmenin misyon ve vizyonunu belirleyen, rekabet ortamında imajını destekleyen ve örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardandır.

Örgütsel güven, örgüt içinde işgörenlerin yaptıkları işlerin anlamlandırılmasını, göstereceği her çabanın değer göreceği ve sonuçlandırılacağı inancı taşımasını sağlar.

Böylelikle işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artar ve süreklilik kazanır.

---

<sup>54</sup> Füsün Çınar Altıntaş “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algulamaları Üzerindeki Etkisi, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar”. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.2002.s.32.

<sup>55</sup> İsmail Bakan. age. s.71.

<sup>56</sup> Ercan Yılmaz,” Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.2005, s.570.

## G. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkta iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığının derecesine göre verimlilik ve performansın arttığını belirtebiliriz. Günümüz insan kaynakları uygulamalarında önemli bir yer teşkil eden çalışan bağlılığını etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve yapılan işle ilgili faktörler olarak gruplandırabiliriz.

### 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık iş görenlerin sahip olduğu demografik özelliklere göre de şekillenebilmektedir. Bireysel faktörlerden yaş, medeni durum, cinsiyet, hizmet süresi eğitim durumu, algılanan yeterlilik ve ücret değişkenleri ile ilgili açıklamalar başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin açıklaması aşağıda yapılmıştır<sup>57</sup>.

#### a. Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaş arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu belirtebiliriz. Örgütünde hem uzun süre çalışmış olmak hem de yaş faktörünün kısıtlı imkânlar getirmesi kişinin işten ayrılma düşüncesini bertaraf etmekte ve bulunduğu yapıya daha sıkı bağlanmasını sağlamaktadır.

---

<sup>57</sup> Metin Kaplan, “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2010,s.101,-Emine Çetinel, “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.2008,s.65.- Bakan, age,s. 122, Mehmet İnce, Hasan Gül , age. s.61-62., Sakit Samadov,“İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.2006,s.93-Azmi Yalçın,Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (1), 2007,s. 488, Nazım Çoğaltay,“Organizational commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 15(4), 911-924, 2015,p. 913-,Ayber Aykaç, “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”,**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010,s.89,\*\*\* Refik Balay,age,s. 58.-,Müzeyyen Nazlı Şencan, “Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.2011,s.18, -Aslı Demirgil, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2008,s.57,- Cemile Gökçe Elkovan, “Örgüt Kültürü Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul,2019,s.49.

Bulunduğu örgütsel yapının norm ve değerlerini benimsemiş, çalışma ortamına ve işe alışmış belirli bir deneyime sahip olmuş iş görenlerin örgüte yeni katılan iş görenlere göre bağlılıkları daha yoğundur. Yaşı daha ileride olan iş görenlerin işletmelerde kazandığı hakları, statüsü ve rahatlık seviyesini başka bir işletmede bulamama riski ve uyum sağlayamama endişesi ile mevcut işletmesini daha çok sahiplenmesi ve benimsemesini sağlamakta, konfor alanının dışına çıkmak istememektedir.

Yaşı daha fazla olan iş görenler için iş fırsatları azaldığı gibi, eğitim, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarında da yaşın kıstas olarak değerlendirildiği görülmektedir. Yaşı daha fazla olan iş görenlerin, sorumluluk alma, işin eğlenceli kısmından ziyade yapılması ve uygulanmasına ağırlık verilmesi ve sosyal yapı gereği sahip olduğu yaptırımlar nedeni ile yaşı daha az olanlara göre örgütsel bağlılığı daha fazladır.

## **b. Cinsiyet**

Kadın ve erkeğin gerek yaradılış özellikleri gerekse toplum içinde edindiği roller gereği farklılıkları olduğu aşikârdır. Sosyal yapılardaki görevlerinde kadın ve erkeğin farklılığı iş yaşamına da yansımakta ve işe yaklaşımlarında dolayısıyla bağlılıklarında değişimler oluşturmaktadır.

Kadının aile ve ev yaşamında daha etkin olması bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığının erkeğe nazaran daha zayıf olduğunu vurgularken, istikrar yanlısı olması ve düzeni korumak istemesini ise örgütsel bağlılığını arttırdığını belirtmektedir. Kadının anne olduktan sonra iş değiştirme tercihinin düşük seviyede olduğu belirtilirken, bekâr kadınlarda iş değişiminin daha kolay olduğu örgütsel bağlılığının daha zayıf olduğu savunulmuştur.

Erkeklerin ise kadınlara göre gerek ücret gerekse kariyer yaşamlarında daha iyi şartlarda olmaları işe bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca toplumsal yapıda aile yapısında fazla sorumluluk almamaları, zamanlarının geniş bir kısmını çalışma yaşamında geçirmeleri nedeni ile örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

## **c. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biri de medeni durumdur. Evli olan iş görenlerin aile sorumluluklarının fazla olması nedeni ile

bekâr olan iş görene göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bekâr olan iş görenlerin sadece kendilerine karşı sorumluluklarının olması ve daha uygun şartlarda bir iş fırsatı ile karşılaştıklarında işten ayrılmalarının daha kolay olduğu görülmektedir. Medeni durumu kadın ya da erkek olarak değerlendirdiğimizde de evli erkeklerin evli kadınlara göre daha fazla ekonomik sorumluluk taşımaları nedeni ile örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtebiliriz.

#### **d. Hizmet Süresi**

İş görenlerin buldukları işletmede geçirdiği hizmet süresi sonucunda verdiği emek değer karşılığında hem maddi hem manevi beklentileri oluşacak ve bu beklentileri karşılanması ile örgütsel bağlılığı doğru orantıda artacaktır. İş görenin örgütteki hizmet süresinde kazandığı başarılar, ödüller, pozisyonu, pozitif ayrımcılığa sahip olması, örgüte sağladığı katkılar, çalışma arkadaşları ile olan sosyal ilişkileri bağlılık seviyesini arttıran faktörlerdir.

Hizmet süresinin örgütsel bağlılığa etkisi beklenen bir durumdur. Aynı görevde ve pozisyonda geçirilen hizmet süresi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin uzun yıllar uzman pozisyonunda çalışan bir iş görenin terfi beklentisinin karşılanmaması işten ayrılma düşüncesini tetikleyecektir. İş görenin işletmedeki hizmet süresince verdiği emek ve zamanın artması, karşılığında kazandığı ücret terfi ve statü imkânları ile bireyin işine ve örgütüne yaptığı bu yatırımından kolay vazgeçmeyecek olması örgütsel bağlılığını arttıracak unsurlardandır.

#### **e. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi bireyin, hayata bakış açısını, yaşam kalitesini hedef ve davranışlarını etkilerken aynı zamanda çalışma hayatındaki tercihlerini etkilemektedir.

İş görenlerde eğitim düzeyinin yükselmesi karar ve sorumluluk alma, daha özgürce çalışmalarda bulunma gibi istekleri beraberinde getirirken, önceliği maddi kazançtan ziyade saygınlık ve statü elde etmek olarak belirlemektedir. Eğitim düzeyi yüksek iş görenler için alternatif iş imkânları daha fazla olduğu için beklentileri değiştiği için örgütlerine olan bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerin ise işten ayrılmaları

durumunda istihdamda zorlanacakları düşüncesi ile örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır.

Eğitim düzeyinin yüksekliği ile örgütsel bağlılık arasında ters bir oran olduğunu ancak eğitim seviyesine göre iş görenlerin beklentilerinin karşılanması halinde hem örgütsel bağlılığının hem de performansının artacağını belirtebiliriz.

#### **f. Ücret**

Ücret, iş göreni hayatını idame ettirmesine sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına, gelecek planları yapabilmesine olanak sağlayan ve emeğinin karşılığında edindiği temel bir araçtır. Ücret örgütsel bağlılığa etki eden temel maddi unsurlardandır. Örgütlerde iş görenlerin beklediği ücreti alması ya da adil bir ücret dağılımı olduğu nu görmesi işe olan bağlılığını, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel bağını da güçlendirmektedir.

İş görenin aynı seviyedeki kişilerle eşit ücreti alıyor olması, ücrette kıdeminin, performansının dikkate alınıp beklentilerinin zamanında karşılanması ve işverenine karşı maddi güvence duyması örgütsel bağlılığında etkin sonuçlar sağlayacaktır.

#### **g. Algılanan Yeterlilik**

Algılanan yeterlilik bireyin öz yeterliği ile doğrudan ilgili olup, yaptığı işteki başarısı ve çevresinden aldığı olumlu tepkiler ile bu başarıyı tasdikleyip hedeflerini bu yönde belirlemesidir. İş gören örgüt içinde adil olarak değerlendiriliyor, duygusal ihtiyaçları karşılanıp destekleniyor ise oluşacak olumlu duygular ile örgütüne güveni ve bağlılığı artacaktır.<sup>58</sup>

Algılanan yeterlilik iş görenin sahip olduğu özelliklerin ve yeteneklerin farkında olarak yaptığı eylemlerin karşılığını algılamasıdır. Kişilik özelliklerinden biri olan algısal yeterlilik, zamanla örgütün ve sosyal çevreninde desteği ile gelişebilen ve bireyin özgüvenini kendisine olan saygısını etkileyen bireysel bir unsurdur.

---

<sup>58</sup> Öznur Toraman, “İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Ayrılma Niyetine Etkisi” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.2009, s.65.



## 2. Yapılan İşle İlgili Faktörler

İşgörenin örgütsel bağlılığı seviyesinde yapılan iş ile ilgili unsurlar olan işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtildiği gibidir.

Yapılan İşle İlgili Faktörlerin açıklaması aşağıda yapılmıştır<sup>59</sup>.

### a. İşin İçeriği

Örgütsel bağlılıkta yapılan işle ilgili faktörlerin başında işin içeriği gelmektedir. Yapılan işin özelliği, içeriği ve etkinliği ne kadar tatmin edici ve renkli ise işgörenin bağlılığının da paralel derecede olumlu olarak etkilendiği gözlemlenmektedir.

Dolayısıyla yapılan işin içeriğinin örgütsel bağlılığı etkileyip dönüştüren bir unsur olduğunu belirtebiliriz.

### b. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği, bireyin örgüt yapısı içindeki ödevleri dışında sahip olduğu farklı kabiliyetlerin ve niteliklerin kullanılmasını ifade etmektedir.

İşgörenin sahip olduğu işin dışındaki diğer yeteneklerini de işine katarak yaptığı çalışmasının anlamlı hale gelmesi kendisini yetkin ve yeterli kabul etmesini sağlayacaktır. Böylelikle motivasyonu artacak, işini sahiplenecek ve örgütüne bağlılığı artacaktır.

### c. Özerklik

İşgörenin yaptığı işin niteliklerini yerini getirirken inisiyatif kullanabilmesi işindeki özerkliği ifade etmektedir. İşinde bilgi ve birikimi yüksek, aynı zamanda belirli bir çalışma süresine sahip çalışanların özerklik elde etmesinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmektedir.

---

<sup>59</sup> Ela Ünler, “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4.2006, s.100.- Erman Türkmen, “İş Karakteristikleri ve Algılanan Örgütsel Destek Kavramlarının Öz-Yeterlilik İnancı İle İlişkisi ve ÖzYeterlilik İnancının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.2009,s.8- Shalini Sisodia ,Ira Das, 1. “Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level”, **Psychological Thought**, 6(2), 241-251, 2013,pp. 242-243.

İşverenin de çalışanın yetkinliğini tespit etmesi ve aidiyet duygusunu güçlendirmesi açısından özerk kararlar alabilmesini desteklemesi, gelişimsel açıdan da başarı sağlayacaktır. Çalışanın özerklik derecesinin kıdem, yaş ve tecrübe ile doğru orantılı olduğunu belirtebiliriz.

### **3. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler**

İşgörenin örgütsel bağlılığında yerine getirilmesi gereken roller ve rol belirsizliği ya da çatışmasının etkili olduğu görülmektedir. Bu kısımda rol belirsizliği ve çatışması ile ilgili açıklamalar yapılmıştır<sup>60</sup>.

#### **a. Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği çalışanın işinin tam olarak ne olduğunu anlamadığı, sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarının belirlenmediği, iş planının ve bir görev tanımının olmadığı durumu ifade eder. Diğer bir anlam ile çalışanın işi hakkında eksikliğini ve sahip olduğu performansı ile kendisinden beklenileni bilmemesi sonucu oluşan görev karmaşası olarak belirtilebilir.

Çalışanın, beklenen yeterliliğe sahip olmaması ya da norm yapıda performans ölçüm kriterlerinin net olmamasından kaynaklanan bir algıdır. Bu durum ile karşılaşan işgörende iş tatminsizliği ve duygusal yaklaşımında huzursuzluk oluşmaktadır. Bu uyumsuzluk ile işgörenin örgütsel bağlılığında azalma ve işten kopuşlar görülebilmektedir.

#### **b. Rol Çatışması**

İşletme yapıları içinde her işgörenin belirli bir rolü bulunmaktadır. Sınırları belli olan bu rol dağılımında çalışanlar, görev ve yetkilerini iyi bilir ve buna göre işleyiş sağlarlar. Ancak sınırları belli olmayan rollerde ise karmaşalar ve belirsizlikler sonucu örgüt işleyişinde aksamalar yaşanabilmektedir.

---

<sup>60</sup> Engin Kanbur, Mustafa Canbek, Kubilay Özyer, “Örgütlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1,2016, s.19.- Müge Erten, “Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim, İstanbul, 2018, ss. 16-17.

Özellikle aynı görev ya da pozisyonda çalışan birden fazla kişi arasında çok sık yaşanan bir durumdur. Bazen kişi bazen de görevler nedeni ile yaşanan bu süreci aşağıda belirtilen başlıklar halinde açıklayabiliriz,

- Rol ve Kişi çatışması: Kişinin yaptığı iş ile uyumlu olmamasıdır.
- Roller arası çatışma; İşgörenin birden fazla işi farklı şekillerde yaparak uyum sorunu yaşaması ile karşılaşılabilirdiği gibi, aile -iş arasındaki rollerin çatışması sonucu da gözlemlenebilir.
- Rol göndericiler arasında çatışma; Birkaç pozisyonun bir arada çalışması sonucu kişiler arasında oluşan uyumsuzluk olarak belirtilebilir.
- Rol vericinin kendi içindeki çatışma; Örnekli açıklamak gerekirse bir amirin verdiği bir görevi ertesi günü iptal etmesi gibi kendi içindeki tutarsızlığıdır.
- Dengede olmayan rol yüklenmesi; Yetkin bir işgörene basit bir iş verilmesi ya da yetersiz bir işgörene fazlasıyla rol yüklenmesi gibi.

Rol çatışması bir işgörenin birden fazla rol ile iş yerinde çalışması ya da görevlerindeki belirsizlikte yaşanan bir süreçtir ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

#### 4. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerin bu bölümünde, örgütsel yapı, örgütsel yükselme imkânı, örgütsel iletişim biçimi, örgütsel güvenme, örgütsel denetim ve yönetim tarzı konularında açıklamalar yapılmıştır<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Bülent Tokat, İşletmelerde **Müşteri Hizmetleri Bölümünün Yönetim ve Örgüt Yapısı**, İçinde: İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Ekin Yayınevi:2010, s.382, -Nurten Elibüyük, Salih Güney, “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, sayı. 58, 143-170, 2020, s. 180, Heinz Wehrich, Harold Koontz, **Menedjment**, Zagreb, Mate, 1994,p. 538-Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9):2002,ss. 1-13,- Ali Rıza Terzi, “Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim Dergisi C. 36 S.(162): 2011,s.5**,

### **a. Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, örgütün içindeki karar mekanizmasını, organizasyon yapısını ve örgüt içindeki bireylerden kimin hangi görevleri yerine getireceğini ifade eden bir unsurdur. Örgütsel yapı aynı zamanda örgüt içi ilişkiler, resmi iletişim kanalları, karar alma yetkileri ve raporlama süreçlerini içermektedir.

Örgütsel yapı koordinasyon yapısı, faaliyetleri ve görev dağılımının da yer aldığı yapısal işlevlerdir. Bu yapılarda yer alan işgörenlerin kendilerini büyük ve anlamlı bir örgütte hissetmeleri bağlılıklarını arttırırken, büyüklük içinde kendilerini yetersiz hissetmeleri de bağlılıklarını negatif etkilemektedir. Ters bir durumda küçük bir işletmede yer alan yetkin bir işgörenin ilerleme ve kariyer hedeflerine ulaşımı kısıtlı olduğu için örgütsel bağlılığı da zayıf olacaktır.

### **b. Örgütsel Yükselme İmkanları**

Örgüt içinde yer alan işgörenlerin yükselmesi, terfi alması iş motivasyonunu ve kariyer hedeflerini güçlendirirken, aynı zamanda iş veren için de performans arttırıcı bir hamle olduğu için değerlidir.

İşgörenlerin terfi alması ücret, sorumluk, yetkiler ve örgüt içindeki saygınlığını ifade eden ve emeğin ödüllendirildi bir uygulamadır. Emeğinin hedefleri doğrultusunda terfi ile ödüllendirilmesini yaşayan çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlenecek ve iş motivasyonları artacaktır. Bunun için önemli olan, doğru bir değerlendirme ve görev tanımı ile uygun terfi planlarının hazırlanarak kariyer planlamasının doğru yapılmasıdır. Çalıştığı işletmede kariyer planı ve terfi imkânı olmayan işgören ise örgütsel bağlılığını yitirmektedir.

### **c. Örgütsel İletişim Biçimi**

İşletme stratejilerinin başında gelen örgüt içi iletişim, iş yerindeki çalışanların birbiri ile entegrasyonunu sağladığı gibi, kullanılan yazılı sözlü iletişim modülleri işletmenin kalite standardını da belirlemektedir. Örgüt içindeki iletişimin temel amacı işgörenler arasındaki bağlantıyı oluşturmak en etkin sonuca ulaşmaktır.

Örgüt içinde önemli bir nokta olan iletişimin gerekliliğini başlıklar halinde şöyle belirtebiliriz;

- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için bir araçtır.

- Örgüt içindeki işgörenlerin istihdamı, kariyer planlaması ve performans akışı için önemlidir.
- Örgüt çalışanlarının katkıda bulunmasını aktive eden motive edici ve kontrol sağlayıcı bir etkidir.
- Örgüt kaynaklarının doğru verimli yönetilmesini sağlar.

Örgüt içindeki kaliteli iletişim anlayışı örgüt dışına da yansımakta ve işletme performansını etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıkta da pozitif etki yaratmaktadır.

#### **d. Örgütsel Güvenme**

Örgütsel güven çalışanın işverenine ve örgütüne duyduğu güvendir. Örgütsel güven, örgüt içindeki adaletin muhafaza edilmesi, örgüt yöneticilerinin işgörenleri desteklediği, istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak örgüt içindeki diyalogun üst seviyeleri taşınarak iş birliği ortamının oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır.

#### **e. Örgütsel Denetim**

Örgütsel denetim işletmelerin bağlılık seviyesinde etkin rol oynayan faktörlerdendir. Denetimlerde örgüt çalışanları kendi öz denetimlerini yaptığı gibi dış denetimlerle kontrol sağlanmakta ve kendi denetimi yüksek olan işgörenlerin işveren tarafından daha çok desteklendiği görülmektedir.

Adaletli bir şekilde işletilen denetim sistemi ile iş tatmininde de artış gözlemlenmektedir. Örgütsel denetim ile aynı zamanda işletmelerin hedef ve amaçlarına yönelik çalışmaların gelişim süreçleri takip edilmektedir. Yapılması gerekenler ile ilgili aksiyon alınması sağlayan önemli bir etkidir.

#### **f. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı, işletmelerdeki yöneticilerin işletmeyi misyon ve vizyonları doğrultusunda hedeflerine ulaştırmak adına takip ettiği planları ve yönetsel faaliyetleri kapsayan uygulamalardır. Yönetim tarzı katılımcı yaklaşım açısından

karar alımına dahil olanlar ve işgören temelli uygulamalar olmak üzere gruplanmaktadır.<sup>62</sup>

Yönetici açısından da yönetim tarzlarından bazıları şunlardır;

- Otokratik Yönetim Tarzı; İşgörenin kararlara katılımı olmadığı gibi, yönetici ile iletişim minimum seviyededir.
- Dönüşümcü Yönetim Tarzı; Yöneticilerin işgörenleri kararlara ve uygulamalara katılımını teşvik ettiği motive edici ve ilham verici bir yönetim tarzıdır.
- Demokratik Yönetim Tarzı; İşgörenlerin kararlara aktif katılımın olduğu hiyerarşide iletişimin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya çift yönlü akışın olduğu süreçlerdir.<sup>63</sup>

Belirtilen yönetim tarzlarında yöneticilerin etkinlikleri ile işgörenlerin örgütte hissettikleri değerin örgütsel bağlılığının artmasını sağladığını görmekteyiz.

## **H. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılık yoğun rekabet ortamında hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilirlik işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili benzer tabanlı ancak farklı birçok kuram geliştirilmiştir.

Bu bölümde örgütsel bağlılık yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

### **1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık üzerine ilk araştırmaları yapan Etzioni, örgütün işgören bağlılığını arttırmada örgütsel gücünü kullandığını vurgulayarak bağlılığı çeşitlendirmiştir.

---

<sup>62</sup> Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26, 2004, s. 19.

<sup>63</sup> Ömer Avcı, Yalçın Yaşar, "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgu Bilimsel Bir Yaklaşım", **Akademik İncelemeler Dergisi**, cilt 11, sayı 1, 187-205, 2016, s. 193.

Etzioni'nin Çıkara dayanan bağlılık, Ahlaki bağlılık yaklaşımı ve Yabancılaştırma (mecburi) yaklaşım olarak sınıflandırdığı bağlılık yaklaşımlarının aşağıda açıklamaları yapılmıştır.

#### **a. Ahlaki Açıdan Bağlılık Yaklaşımı**

Ahlaki açıdan bağlılık, işgörenin örgütün ahlaki değerlerini benimsemesi ile ve bu yönde hareket etmesi ile oluşan bağlılıktır. Ahlaki bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler işlerini örgüte verdikleri değer duygusu ile yerine getirmektedirler<sup>64</sup>.

İşgörenler ödüle dayalı değil kişisel tatminleri ile bağlılıkla görevlerini yerine getirmektedirler.

#### **b. Çıkara Dayalı Yaklaşım**

Karşılıklı hesapçı yaklaşım olarak da ifade edilen bağlılıkta karşılıklı fayda ilişkileri söz konusudur. İşgörenler yaptıkları işlerin karşılığında elde ettikleri ödüle göre bağlılık derecesine sahiptirler<sup>65</sup>.

Çıkara Dayalı Yaklaşım 'a göre çalışanlar örgütten sağladıkları faydalar ve eşit adaletli ödül dağılımı ile bağlılık oluşturmaktadır.

#### **c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım**

Yabancılaştırıcı yaklaşım, işgörenin örgüte karşı negatif duygular beslediği kısıtlanmış hissettiği bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık yaklaşımında işgörenin örgüte bağlılık hissettiği halde üyeliğinde devam etmek istememesi zıtlığı vardır.<sup>66</sup>

Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım açıklaması, işgören örgüt için yaptıklarının karşılığını alamadığını düşündüğü halde, alternatifinin olmaması ya da diğer zorunluluklar nedeni ile örgüt ile bağlantısına devam etmektedir.

---

<sup>64</sup> Barysh Mamedov, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2013, s.53.

<sup>65</sup> Muharrem Bülbül, "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2005, s.5.

<sup>66</sup> Yunus Emre Akgün, "Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.2015, s.34.

## 2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlarda Allen ve Meyer tarafından farklı bir bakış açısı ile bireylerin psikolojik durumlarına göre değişken bağlılıklar ifade edilmektedir. Temelde duygusal bağlılığın oluşturulması ile diğer bağlılık çeşitlerinin aktive olacağını belirten bir yaklaşımdır.

Örgütte kalma isteğine dayalı bağlılık, Normatif bağlılık ve Duygusal bağlılık olarak sınıflandırılan bu bağlılıklarda işgücü devrinin az, iş ile ilgili parametrelerin ise değişken ilişkiler içinde olduğu belirtilmektedir.

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı açıklamaları aşağıda belirtilmektedir.

### a. Duygusal Bağlılık

İşgörenin örgütüne karşı duygusal tutumu ve özdeşleşmesi ile ilgili bağlılığıdır.

Çalışan örgütünde uzun dönem kalmayı ve katılımcı yaklaşım ile aktif olmayı tercih etmektedir.

Allen ve Meyer'in Duygusal bağlılığında çalışanın örgütün değerleri ve kendi değerlerinin hedeflerinin örtüşmesi temel oluşturmaktır.<sup>67</sup> Böylelikle işgören kendisini örgütün bir parçası olarak düşünmekte tutum ve yaklaşımları bu doğrultuda sergilemektedir . İşgörenlerin yüksek performans ve sadakat ile yaklaşımları söz konusu olduğu için işverenler tarafından da en çok tercih edilen bağlılık yaklaşımıdır diyebiliriz.<sup>68</sup> İşgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık oluşturmalarında bazı unsurlar etkili olmaktadır.

Bu unsurlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz<sup>69</sup>;

- Kurumsal güven,
- Kararlara katılım,

---

<sup>67</sup> John P. Meyer, Natalie J.Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.1997,p.11.

<sup>68</sup> Demet Varoğlu, " Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1993, s.8.

<sup>69</sup> John P. Meyer, Natalie J.Allen . "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, (63):11990, p18.



- Geri bildirimler,
- Öneri ve görüşlere açık olmak,
- Çalışanlar arası uyum ve değer,
- Yapılan işin cazip gelmesi,
- Rol belirginliği,
- Amaç ve hedeflerin netliği,

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel bağlılığı tetikleyen bu motivasyonlar işgören bağlılığını etkileyen temel faktörlerdendir.

### **b. Örgütsel Devam Bağlılığı**

Çalışanların örgüt ile bağlarını koparmasının yüksek maliyet yaratacağı düşüncesi ön plandadır. İşgörenin bu bağlılık türünde örgüte yaptığı emek ve yatırımların yoğunluğu ve iş seçeneğinin kısıtlı olması önemli bir unsurdur.

İşgörenin mevcut işinden ayrılmaması ve devam etmek için vasat bir çaba göstermesi de devam bağlılığı olarak açıklanabilmektedir<sup>70</sup>. Bu durumda ileri yaştaki çalışanların, kadın çalışanların ve evli ya da çocuklu çalışanların bu bağlığa dahil olduğunu belirtebiliriz.

### **c. Normatif Bağlılık**

İşgörenlerin örgütte sadakat bağlılık minnet vb. duygular ile yükümlülük hissetmesine ilişkin bir bağlılıktır. Kişisel faydadan ziyade ahlaki değerlerin önem kazandığı, işgörenin kendi değerleri ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olduğu bağlılık türü Normatif bağlılık olarak açıklanmaktadır.<sup>71</sup>

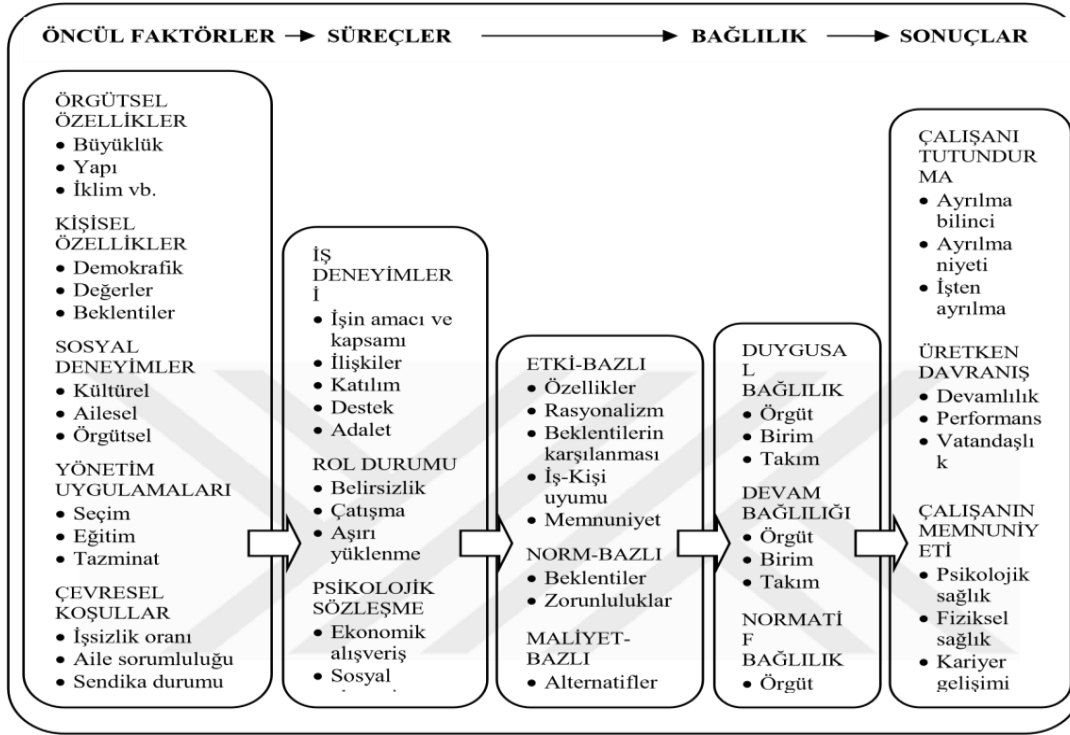
Normatif Bağlılık türünde, çalışanlar örgüte karşı kendilerini borçlu düşünmektedirler ve ayrılmayı hayat kırıklığı yaratmak olarak düşünmektedirler.

---

<sup>70</sup> Kaya Demirkuş, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2019.s.25.

<sup>71</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Yayınevi,20123, s.672.

Yukarıda açıklamaları yapılan Meyer ve Allen'in öne sürdüğü örgütsel bağlılık modeli çizelgele olarak aşağıda gösterilmektedir<sup>72</sup>.



Şekil 1. Meyer ve Allen'in Öne Sürdüğü Örgütsel Bağlılık Modeli

### 3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a Örgütsel bağlılık işgörenin örgütü benimseme ölçüsüne göre değerlendirilmelidir. Uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı başlıkları altında açıklanmıştır<sup>73</sup>.

#### a. Uyma/İtaat

Uyum Bağlılığında ceza ve ödül uygulamasına dayanan bir sistem yer almaktadır. İşgörenler vadedilen ödüllere ulaşmak için örgütte kalmaya devam ederler ve fazlası performans göstermezler. Uyum bağlılığında ödülün yanı sıra

<sup>72</sup> Ophillia Manetje, Nico Martins, "The Relationship Between Organisational Culture And Organisational Commitment", **Southern African Business Review**, Vol 13, No 1, 2009, pp.94.

<sup>73</sup> Özlem Öcal Özakar, "Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.2019,s.38.- Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir.2006, s.22.- Ruken Küçükbayrak, "An Integrative Model Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior", (Unpublished Master's Thesis), **Middle East Technical University, The Graduate School Of Social Sciences**, Ankara.2010, p.32.

cezaların da önemi büyüktür ve çalışan karşılaştırma sonucunda kendince makul bir bağlılık geliştirir. Bağlılığın temel kaynağı ödüller olduğu için örgütte devam etme potansiyeli düşük sevilere düşer.

### **b. Özdeşleşme**

Özdeşleşme bağlılığı işgörenin örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşları ile geliştirdiği pozitif ilişkiler sonucunda oluşan bağlılıktır. İşgören örgütte bulunmaktan gurur duymakta ve örgütten gelen başarıyı da başarısızlığı da kendi çıkarımı olarak görmektedir.

Bir çalışanın çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlaması ile oluşan bağlılıkların bütünüdür.

### **c. Benimseme**

İçselleştirme bağlılığında çalışan ile örgütün normları, inanç ve değerleri birbiri ile uyumlu ise oluşan bağlılıktır. Bireyin hem kendi tutum ve davranışları hem de kurumun değerlerinin birebir örtüşmesi ile oluşmaktadır. İşverenlerin en çok tercih ettiği Benimseme bağlılık türünde işletmede devam isteği de yüksek görülmektedir.

## **4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının pozitif düşünceler besleyip, dürüst ve sadık çalışması ile oluşacağını vurgulamaktadır. İşletmelerde oluşan ihtiyaçlar için çalışanların işletme ile bütünleşmesi beklenmektedir. Kanter, sergilemesindeki farklılıklar nedeni ile örgüte bağlılığı, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde farklı üç tür olarak belirtmiştir. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Emel Gürcü , "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisshotel İstanbul Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi,2014,s.29.- Hüseyin Aktürk, "Algılanan Örgütsel Desteğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Ana-Akım Medya Çalışanları Üzerinde Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.2019,s.20.- Soner Urhan, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.2014,s.54.

### **a. Devamlılık Bağlılığı**

Devam bağlılığı işgörenin örgüt içindeki rolüne bağlanması ve varlığını devam ettirmek adına kendisini örgütüne adanmasıdır.

Çalışan örgütte devam etmesinin kendi çıkarlarını koruyacak bir uygulama olduğunu düşünmekte, ayrılmak ile kazanımlarının kayba uğrayacağı düşüncesi içindedir. Bu bilinçte olan işveren de işgörenine yatırım yapıp özverisini ödüllendirdiğinde verimli bir bağlılık oluşacaktır.

### **b. Kenetlenme Bağlılığı**

Birleşme bağlılığı işgörenin örgüte ya da örgütteki kişilerle olan sosyal ilişkileri sonucunda oluşan bağlılığını ifade eder.

Örgüt yapısı içinde kenetlenmeyi sağlayan oryantasyon, yaka kartı, kartvizit gibi sembol ve simgeleri içeren ayrıca sunum, tören gibi etkinlik durumlarını kapsayan aktiviteler ile bağlılık sağlanmaya çalışılır. Böylelikle kurulan sosyal ilişki işgörenin duygusal olarak bağlılık oluşturmasını sağlamaktadır.

Birleşme bağlılığında işgörenin örgütün hedef ve amaçları ile kenetlenmesi, organizasyonel sorunların oluşmasını engelleyici etki yaratmaktadır.

## **5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Wiener, örgüte bağlılığı çalışanların sahip olduğu ahlaki değer ile doğru orantılı olduğunu ve bu değerler ile örgütte kalmaya devam ettiklerini belirtmektedir. Normatif değerler ile tanımladığı bağlılığı Araçsal Bağlılık ve Normatif Bağlılık olarak iki grupta incelemektedir. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır<sup>75</sup>.

- Araçsal bağlılıkta, çalışanları kendi istek ve çıkarları doğrultusunda davranmaktadır. Kişilerin motivasyon araçları kişisel çıkarlarına uygunluğuna bağlıdır.

Bireysel çıkarların ön planda olduğu Araçsal yaklaşımda örgüt çalışanın çıkarlarına katkıda bulunduğu sürece örgütte kalmaya devam edecektir.

---

<sup>75</sup> Salih Güney, age.s.286., -Yoash Weiner, "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3): 1982, p.422.

- Normatif bağıllıkta ise kişisel çıkarların yanı sıra işgörenin örgütün hedef ve normlarına olan bağıllığının baskın olduğu görülmektedir. Bu nedenle işgörenin tutum ve davranışları örgüt hedefleri ile doğru orantılıdır. Aynı zamanda özdeşleşme davranışının sergilendiği Normatif yaklaşımda işgören örgütünün çıkarları için çaba sarfetmektedir.

## **6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

İşgörenlerin buldukları örgüt ile olan ilişkisi ve örgütsel bağıllığına ilişkin çalışmalar 1970 'li dönemden sonra üzerinde daha fazla araştırma yapılması gereken bir alan haline gelmiştir.

Staw ve Salancik farklı bir perspektif ile işgören ve örgütü arasındaki ilişkiyi sosyal-psikolojik bir yaklaşım ile davranışa bağlı olarak tanımlayarak farklı bir aşamaya taşımışlardır.

Staw ve Salancik örgütsel bağıllıkta işgörenin örgüte alışma süreci, geçmiş deneyimlerinin ve psikolojik algısının şekillendirdiği tutumları göstererek örgüt ile bağlantı kurduğunu belirtmektedir<sup>76</sup>.

İşgörenleri psikolojik durumlarının yeterince ilgi görmediği örgütsel yapılarda bu yaklaşımın sakıncalı tarafları olduğunu da düşünebiliriz.

## **7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni 'in örgütsel bağıllık yaklaşımından yola çıkan Penley ve Gould'un

Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı uyum yaklaşımlarındaki farklılıkları ile Ahlaki bağıllık, Çıkarıcı bağıllık ve Yabancılaştırıcı bağıllık yaklaşımlarını temel almışlardır.

Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşım açıklamaları aşağıda yapılmıştır<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Lütfi Sürücü, Ahmet Maşlakçı, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme", **IJMA**, 2018,ss. 10-11.

<sup>77</sup> Larry E. Penley, Sam Gould "Etzioni's Model Of Organisational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organisations", **Journal of Organizational Behaviour**, 9, 1988,pp. 46-47

### **a. Ahlaki Bağlılık**

Ahlaki Bağlılık, çalışanın örgütünün tüm organizasyonu ile özdeşleşmesini, kendi değerleri ile eşit ve aynı hedefte kabul etmesidir. Bu bağlılıkta çalışan varlığını örgütüne adamakta başarısını kendi başarısı başarısızlığında ise kendisini mesul tutmaktadır.

### **b. Çıkarıcı Bağlılık**

Çıkarıcı Bağlılık karşılıklı kazanımların elde edildiği, çalışanın örgüte kattıkları ve karşılığında örgütünden elde ettiği menfaatler ile şekillenmiş bir bağlılıktır. Diğer bir açıklama ile çalışan ile örgüt arasındaki ilişki sadece çıkara dayalıdır.

Çıkarıcı bağlılık örgütlerde çalışanın beklentilerinin karşılanmaması ya da verim alamaması sonucunda örgütten ayrılmalara neden olabileceği olumsuz bir bağlılık türüdür.

### **c. Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütünün gerek iç gerekse dış çevresi üzerinde katkısının olmadığı, iş imkanlarının kısıtlı olduğu düşüncesi ile örgütten ayrılmadığı ama varlığının da tatmin sağlamadığı durumlarda oluşan bağlılıktır. Bu durumda çalışan her gelişmenin tesadf olduğunu düşünerek yetersiz ve negatif bir bağ oluşurmaktadır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık rgt açısında olumsuz gelişmelere zemin oluşturan bir bağlılık türüdür.

## **8. Katz ve Kahn'ın rgtsel Bağlılık Yaklaşımı**

Katz ve Kahn'ın rgtsel Bağlılık Yaklaşımında, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında işletmelerindeki farklı ödüllendirmelerin ve periyodların etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık etkilerini i etkiler ve dış etkiler başlıklarında toplamışlardır.

Katz ve Kahn'ın rgtsel Bağlılık Yaklaşımında, İ etkiler anlatımsal dlleri sistem içinde işgörenin gördüğü değeri ve gereksinimlerini ifade eder.

Dış etkiler ise araçsaldır. İşgörenin görev ve sorumlulukları karşısında elde ettiği ücret ve ödülleri belirtmektedir<sup>78</sup>.

Dış etkilerin yani araçsal etkilerin motive aracı olduğu durumlarda örgütsel bağlılık zayıftır. Ancak içsel etkiler fazla ise sadece maddi kazanımlar değil işgörenin hem kendi hem de örgütsel hedefleri doğrultusunda hareket ettiği, örgüt başarısı için gönüllü olarak efor sarfettiği görülmektedir.

## **9. Buchanan II 'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Buchanan II 'nin örgütsel bağlılık yaklaşımında işgörenlerin örgüte bağlılığını, araçsal ve maddi kazanımlar ile değil tamamen örgütün faydası ve başarısını istediği için olduğunu belirtmektedir<sup>79</sup>. Buchanan II göre, örgütü ile işgören amaç ve değer bütünlüğü taşıyarak özdeşleşmiştir. Duygusal olarak ve psikolojik olarak da örgüte bağlı olan birey örgütüne içten bağlılık beslemektedir.

## **10. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Literatürde yan faydalar teorisi olarak da adlandırılan Becker'in Örgütsel

Bağlılık Yaklaşımında bireylerin gösterdiği bağlılıkların temel nedeni tutarlı davranış sergilemek ile ilgilidir.

Becker'a göre işgörenler çalışma süresince örgüte emek yatırımı yapmakta, karşılığında sosyal haklar, emeklilik ve kıdemin getirdiği haklardan faydalanacağını düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedir<sup>80</sup>. Örgütten ayrılmasının yaptığı yatırımın boşa gitmesi anlamına geldiği için kendisini devam mecburiyeti içinde bulunmaktadır.

İşgörenin örgüte olan bağlılığı örgüt ile özdeşleşmesinden değil, kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak içindir.

---

<sup>78</sup> Seynur Atay.age. s.54

<sup>79</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" 'Sayıştay Dergisi, 59, 2005, s.129.

<sup>80</sup> Güner Çöl, "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi". İş GüçEndüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2).2004, s.58.

Becker 'ın yaklaşımına göre işgörenlerin örgütte kalmasına ve zamanla yatırımlarını kaybetmemek adına bağlanmasına neden olan yan kaynaklar şunlardır<sup>81</sup>;

- Genel toplumsal beklentiler: Toplumsal yapı içinde işte istikrarın önem taşıması örgütte devamlılığı sağlayan yan etkilerdendir.
- Bürokratik düzenlemeler: Örgüt içindeki bazı uygulamalarda kıdem süresinin öncelik olması yan etkilerdendir.
- Sosyal Etkileşimler: Kişinin sahip olduğu özellikler ve istikrarını işi ile özdeşleşerek tanımlanması.
- Toplumsal rollere uyum sağlama: Bireyin sosyal yapı içinde alışkanlıklarından ve tecrübesinden dolayı görevini iyi yapması, belirli bir rol kanalında olması, bir başka örgütte ve görevde aynı başarıyı gösteremeyeceği ve toplumsal saygıyı görmeyeceği endişesi<sup>82</sup>.

Bireyin örgütten sağladığı ya da sağlayacağı yan bahisler zaman içinde artıp gelsecek, bireyin kıdem süresi arttıkça ayrılmasının maddi, sosyal ve psikolojik maliyetlerinin artacağı düşüncesi örgütsel bağlılığının artmasına da neden olacak ve örgütte kalma eğilimi devam edecektir.

## 11. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımında tutumsal ve davranışsal boyut olmak üzere iki tür bağlılık boyutu oluşturmuşlardır. Karşılıklı etkileşim halinde olan tutumsal ve davranışsal bağlılık için keskin ayırmda bulunmayıp temelini tutumlara dayandırmışlardır<sup>83</sup>.

Mowday, Porter ve Steers'in Tutumsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılık yaklaşımlarını şöyle açıklayabiliriz;

---

<sup>81</sup> Hazel Agun, "Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011, s.36.

<sup>82</sup> Arzu İlsev, "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1997, s.38.

<sup>83</sup> Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2005, s. 401.



### **a. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve örgüte yönelik tutum sergilemesi ile oluşan örgütsel bağlılıktır. Bireyin sosyal çevresi ile iş yaşamındaki çevresi ve yaptığı iş tüm bağlılık sürecini etkilemekte ve davranış sürekliliği oluşturmaktadır<sup>84</sup>. Böylelikle işgörenin örgütüne tutumsal bağlılığı gerçekleşmektedir.

### **b. Davranışsal Bağlılık**

Bu bağlılık modelinde işgörenler örgütün kendisine değil yaptığı faaliyetine bağlanmaktadır<sup>85</sup>. Uzun süre örgütte yer alması örgüte bağlılığından ziyade işine yaptığı emek yatırımını kaybetmemek içindir. Tutumsal Bağlılığı örgüt ile özdeşleşip amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi sağlayan bağlılık, Davranışsal bağlılığı ise işgörenin eylemlerine bağlılığı olarak açıklayabiliriz.

## **İ. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri**

Örgütsel bağlılığı güncel yaklaşımlara göre kategorize ettiğimizde kişinin kendi isteği ile örgütte kalması ve devam etmesini duygusal örgütsel bağlılık, ekonomik ve emek yatırımları gibi yan etkiler ile örgütte kalmasına devam bağlılığı, çevre ve sosyal etki ile sorumluluk hissederek kalmasının normatif bağlılık olarak açıklayabiliriz.

Örgütsel bağlılıklar her ne kadar belirli dinamiklerin etkileri ile oluşsa da bağlılık seviyeleri farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık seviyelerini Düşük Örgütsel Bağlılık, Orta Örgütsel Bağlılık ve Yüksek Örgütsel Bağlılık olarak üç seviyede görmekteyiz. Örgütsel bağlılık seviyelerinin açıklamaları şunlardır.

---

<sup>84</sup> İrfan Yazıcıoğlu, Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 2009, ss.6-7.

<sup>85</sup> Filiz Alper, "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Antalya Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,2007, s.43.

## 1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu işgörenlerde, örgüt hedefleri ve amaçları ile çok uyum sağlayamamış ve bu noktada fazla emek sarfetmeyen bir yapı görülmektedir.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgütte olma nedenleri bir sonraki aşama olan devam bağlılığından kaynaklanmaktadır ve alternatif oluşması halinde örgütten kolaylıkla ayrılma kararı alabilecek bireylerdir<sup>86</sup>.

Genellikle örgüte yeni katılan ya da belirli bir süre geçirdikten sonra hedeflerine ulaşma fırsatı olmadığını düşünen işgörenlerde karşılaşılan bağlılıktır.

## 2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesinde işgörenler makul bir seviyede örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu olmakta ve örgütte kalmak için ortalama, devamlılığını sağlayacak derecede emek sarfetmektedir. Ekonomik nedenler, mevcut iş imkanlarının yetersizliği, eğitim ve gelişim benzeri faktörler ile örgüte devamlılık sağlamaktadırlar<sup>87</sup>. Devam bağlılık türündeki Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesine sahip bireyler örgütte kalmayı bir gereklilik olarak görmektedirler.

## 3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Örgütsel Bağlılık Seviyesinin yüksek olduğu işgörenler örgütün genel yapısını, norm ve kurallarını kabul edip aynı hedefler ve amaçlar doğrultusunda olmayı tercih edenlerdir.

Örgüt içinde yüksek sorumluluk duygusu taşımakta ve örgüt yararına hareket etmektedirler<sup>88</sup>. İşverenlerce en çok tercih edilecek bağlılık seviyesidir ki yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerde normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığın duygusal boyutu görülmektedir.

---

<sup>86</sup> Arfat Ahmad, Riyaz Ahmad Ramayee ,2013, "Exploring a Common Theme of Organizational Commitment:A Way to Consensus", **Pacific Business Review International**, Vol 6, No 1,2013, p. 66.

<sup>87</sup> Yavuz Demirel, Kubilay Göç, "The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing", **1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC**, Azores, Portugal, 2013, p.955. <sup>88</sup> Muhammad Tufail, Ahsan Zia Yord, Kahan Shahzad, Muhammad Irfan, 2005, "A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)", **Journal of Managerial Sciences**, 2005, pp. 77.

## J. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları yüksek ya da düşük bağlılığa göre değişkenlik göstermektedir. İşgörenin hedefleri ile örgütün hedefleri uyumlu olduğunda oluşan yüksek bağlılığın pozitif sonuçları olup, örgütsel performansa katkı sağlamaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın olması ise performans kaybı, verimsizlik ve devamsızlık hatta işten ayrılmalar gibi sonuçlar oluşturabilmektedir.

Örgütsel bağlılık seviyesinin işgörenin iş tatmini ile de doğrudan etkileşimi bulunmaktadır. İşte dilediği doyuma ulaşan işgören örgütüne daha bağlı ve özverili davranışlar sergilemektedir.

Randall işgörenlerin bağlılık seviyelerinin sonuçları ile ilgili çalışmalar yapmış ve örgüte olumlu ya da olumsuz etkilerini incelemiştir<sup>88</sup>. Randall'ın araştırma sonuçları ekli tabloda belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılığı seviyelerinin sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

### 1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı tutum ve davranışlarında örgütü benimsemesinden kaynaklı yüzeysel yaklaşım formundadır. Bu durumda birey farklı alternatif arayışlarında olduğu için kendini geliştirmeye ve yaratıcılığını her zaman canlı tutmaya odaklanmıştır.

Bireysel görevlerde başarılı olamadıkları gibi ekip çalışmalarında da pasif olan düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütlerde *Duygusuz İşgörenler* olarak tanımlanmaktadır<sup>89</sup>. Düşük bağlılığa sahip işgörenlerin işlemeyi her zaman eleştirme ve söylenti, itiraz gibi zararlı iletişim oluşturma potansiyelleri vardır<sup>90</sup>.

İşletmelerce istenmeyen bir tutum olan bu iletişim hali diğer çalışanları da olumsuz etkileyerek demotive etmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın insan

---

<sup>88</sup> Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View". **Academy of Management Review**, 7(3),1982, p.419.

<sup>89</sup> Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, 2008, s.188

<sup>90</sup> Özge Demiral, "Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.82.

kaynakları çalışmalarını ile seviyesinin yükseltilmesi ya da diğer çalışanları olumsuz etkilememesi adına örgüt dışı bırakılması gerekmektedir.

## 2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları

Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi, işgörenlerin örgütün hedef ve amaçlarını kısmen kabul ettiği ancak kendi önceliklerini korumayı tercih ettiği bir bağlılık derecesidir. Dengeli bir bağlılık seviyesi olarak da kabul edilen ılımlı yaklaşımdaki örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütte önemli gördükleri değerleri ve normları kabullenmekte, kendilerine uymayan önemsiz gördükleri değeri benimsememektedirler<sup>91</sup>.

Orta düzeydeki örgütsel bağlılık seviyesinin çalışanlardaki en belirgin sonucu terfi imkanlarının kısıtlı olmasıdır. Kariyer hedefi koyamayan orta düzey örgütsel bağlılığa sahip işgören, görev ve sorumluluk almaktan kaçınmakta ve aktif davranışlarda bulunmamaktadır<sup>92</sup>. İşverenler tarafından tercih edilmeyen, örgüt içinde iş birliğinde de yer almayan orta seviyede örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin her zaman öngörülemez işten ayrılma riskleri de bulunmaktadır.

## 3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi Sonuçları

Örgütüne karşı etkin ve güçlü tutum sergileyen işgörenlerin sahip oldukları yüksek örgütsel bağlılık seviyesi işverenler tarafından tercih edilen bağlılık seviyesidir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar mesleki başarıya daha kolay ulaşmakta ve beraberinde terfi, ücret prim vb. yan hakları da elde etmektedirler. İş tatminleri yüksek olmakla birlikte örgütteki geleceklerine pozitif yaklaşmakta ve ekip bilincini taşımaktadırlar<sup>93</sup>. Ancak yüksek örgütsel bağlılık bazen işgören için, işte körleşmeye, yaratıcılığın ve yenilikçiliği kaybolmasına, gelişim imkanlarının

---

<sup>91</sup> Atilla Karahan, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, s.152.

<sup>92</sup> Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Karakoç, Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, s.81.

<sup>93</sup> Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgöz, Özlem Yaşar, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, s.191.

azalmasına da neden olabilmektedir<sup>94</sup>. Yüksek örgütsel bağlılık duygusu ile çalışanlarda sosyal yaşamdan uzaklaşma, aile ve toplumsal katılımlardan koparak stresli ve gergin durumlar yaratabilmektedir. İşverenlerin güvenli ve istikrarlı olarak gördüğü yüksek bağlılıktaki işgörenlerin değişime kapalı oldukları, eski uygulamalara, prosedürlere bağlılık nedeni ile esnekliğe direnç gösterdikleri de görülmektedir<sup>95</sup>. İşten ayrılmaları çok sık görülmeyen yüksek örgütsel bağlılıkları olan işgörenlerin, genelde hayal kırıklıkları, örgüt yapısının, amaçlarının, kültürünün değişmesi ve ödüllendirilmemesi gibi nedenler yaşamaları halinde gerçekleşmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları karşılaştırılmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 1. Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri ve Sonuçları <sup>96</sup>

Örgütsel Bağlılık Seviyesi	Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları		Örgüt Açısından	
	Birey Açısından Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	*Yaratıcılık, yenilik, orijinallik	*Yavaş kariyer gelişimi ve terfi *Kişisel maliyetler *Kovulma Olasılığı veya örgüt hedeflerini reddetme çabası .	*Yıkıcı veya zayıf performanslı çalışanların işten ayrılmaları ile zararın sınırlandırılması *Moralin artışı	*Artan iş devri, devamsızlık, işe geç gelme, az çalışma, sadakatsizlik, *Yasal olmayan aktiviteler, *Sınırlı düzeyde ekstra rol alma davranışı, *Çalışanlar üzerinde örgütsel kontrolün sınırlı olması.
Orta	*Aitolma, güvenlik, kararlı olma, sadakat ve görev duygularının gelişimi *Yaratıcılık *Örgütten farklı kimlik gelişimi	Sınırlı kariyer gelişimi ve terfi imkanları Taahhütlerle uzlaşmada sorunlar	*Çalışanların görev süresinin artması, limitli devir hızı, *Sınırlı işten ayrılma niyeti, *Çalışanların memnuniyetinin artması	*Çalışanların, ekstra rol almayı ve vatandaşlık davranışlarını sınırlamaları *Çalışanların örgüt talepleri ile işle ilgili olmayan talepleri dengelemeleri *Örgütsel etkinlikte olası azalma
Yüksek	*Kariyerde ilerleme ve tazminat gelişimi *Davranışların ödüllendirilmesi *İşe tutku ile bağlanma	*Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve mobil olma olanaklarının bastırılması *Değişime bürokratik direnç *Sosyal ve aile ilişkilerinde stress ve gerginlik-Çalışanlar arasında dayanışma eksikliği *İş harici organizasyonlara zaman ve enerji ayıramama	*Güvenli ve stabil iş gücü *Çalışanların örgütün taleplerini üretkenlik ve verimlilik açısından kabul etmeleri *İşle ilgili rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması *Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi	*İnsan kaynaklarını etkin olmayan kullanımı *Örgütsel esneklik, yaratıcılık ve uyum eksikliği *Geçmiş politika ve prosedürlere bağlı kalma *Aşırı istekli çalışanlara düşmanlık besleme *Örgüt adına yasal veya etik olmayan davranışlarda bulunma

<sup>94</sup> Güler İslamoğlu, Melek Birsal, Deniz Börü, Kurum İçinde Güven: **Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**. İstanbul, İnkilap Kitabevi.2007.s.216.

<sup>95</sup> Ayşegül Kanbay, "Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul,2010, s.124.

<sup>96</sup> Donna M. Randall, "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, vol 12, no 3, 1987,p.460.

## K. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Örgütsel bağlılık işletmelerin performanslarını arttıran hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel faktörlerdendir. Bu nedenle işletmeler için çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirmek ve arttırmak çok değerlidir. Aşağıda örgütsel bağlılığı yükselten faktörlere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

### 1. Denetim

Denetim, örgüt yapısı içinde işgörenlerin çalışmalarının değerlendirilmeleri ve bunun kontrol mekanizmasına sahip olduğu anlamına gelmektedir. İşletmelerde düzenli, bazı metotlar kullanılarak ve insan kaynakları biriminin de katkısı ile gerçekleştirilmektedir.

Denetim, işletmelerde görevlendirilen işgörenlerin verimliliğinin değerlendirmesinde artı ve eksi temel kontrolleri kapsamaktadır. İşgörenin işletmenin hedef ve amaçları için doğru yönlendirilmesi denetim ile sağlanmaktadır.

Denetim aynı zamanda ödül ve ceza yaptırımı da oluşturmaktadır<sup>97</sup>. Bu nedenle adaletli ve yapıcı amaçla yapıldığında örgüte bağlılığı ve motivasyonu da arttırıcı etkisi bulunmaktadır.

### 2. Vizyon

Vizyon örgütlerin geleceğine ilişkin uzun vadede gerçekleştirmeyi planladığı hedefleridir. Yapılarda tek cümle ile özetlenen vizyon örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve uyumlu olması ile de bağlayıcı etkiye sahiptir<sup>98</sup>. Örgütsel var oluş amacını ifade eden misyonun aksine geleceğe dair planlamaları içermektedir.

---

<sup>97</sup> Rezzan Uçar, Halil İbrahim Uçar, "Müfettişlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", Adnan **Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5(2), 1-16,2014, s. 3. <sup>99</sup> Shannona A.Bowen, "Mission and Vision, Encyclopedia of Public Relations", In R. L. Health, (Eds.). **Public Relations, General Media**, 186 Communication & Cultural Studies, John Wiley & Sons, Inc. Published,2018, p. 1.

<sup>98</sup> Shannona A.Bowen, "Mission and Vision, Encyclopedia of Public Relations", In R. L. Health, (Eds.). **Public Relations, General Media**, 186 Communication & Cultural Studies, John Wiley & Sons, Inc. Published,2018, p. 1.

Örgüt yapısında iyi kurgulanmış vizyonel yaklaşımlar ile geleceğe yönelik değişiklik ve gelişimlerin öngörülerek hazırlık yapılması, olası taleplerin karşılanması için zemin hazırlanması ve işgörenlerin verimliliğin artmasını sağlamaktadır<sup>99</sup>. Vizyon, örgütsel yapının zaman içinde stratejik planlamalar ile gelecekteki rekabet ortamına hazırlanmasını ve başarılar kazanmasını sağlayan yön belirleyici çalışmalardır. Bu nedenle işgörenlerin örgütlerine güven ve inançları artarak doğru orantılı bağlılıkları da artmaktadır. için zemin hazırlanması ve işgörenlerin verimliliğin artmasını sağlamaktadır<sup>100</sup>. Vizyon, örgütsel yapının zaman içinde stratejik planlamalar ile gelecekteki rekabet ortamına hazırlanmasını ve başarılar kazanmasını sağlayan yön belirleyici çalışmalardır. Bu nedenle işgörenlerin örgütlerine güven ve inançları artarak doğru orantılı bağlılıkları da artmaktadır.

### 3. Takım Çalışması

Takım ortak hedefleri olan ve kendi içinde denetim motivasyonuna sahip olan gruplardır. Takım çalışması ortak amaç ve bilinç ile performans ve verimliliği arttırıp zaman tasarrufu sağlaması nedeni ile her zaman tercih edilen bir uygulama olmuştur. Takımlar aynı zamanda örgütsel ilişkileri yöneten sınırları belirleyen gruplardır. Çalışma sisteminin ağırlıklı olarak uygulandığı takımlarda, iletişim hızlı bir şekilde koordine edilmektedir<sup>101</sup>.

Elde edilen veriler oluşan yeni ve farklı fikirler ile örgütün genel yapısına katkı sağlanmakta ve başarı kazanımını arttırmaktadır<sup>102</sup>.

Örgüt içinde takım çalışması oluşumunun temelinde, bireylerin kararlara katılma ve sorumluluk alma istekleri yer almaktadır. Takım çalışmaları ile üyeler, gelişime ve değişime açılmakta, kendi iç denetimi nedeni ile hata payı azalmakta, ekip ruhu ile motivasyonu artmakta örgüte olan bağlılığı yoğunlaşmaktadır.

---

<sup>99</sup> Thomas L.Wheelen , David J.Hunger, **Strategic Management and Business Policy, twelfth Edition**, New Jersey,2010,p.65.

<sup>100</sup> Thomas L.Wheelen , David J.Hunger, **Strategic Management and Business Policy, twelfth Edition**, New Jersey,2010,p.65.

<sup>101</sup> Acar Baltaş, age.s.22

<sup>102</sup> Tamer Keçeciöğlü, **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul,2000, s.3

#### 4. Mücadele

İşgörenler bilgi ve becerilerine uyumlu işler yaptıklarında verimli sonuçlar elde ettiklerinde kendilerini doyumda hissederler. İş verenler örgüt yapısı içinde rutin çalışma ortamının yaratacağı performans düşmesini engellemek adına işgörenler arasında adil rekabet ortamı oluşturmaktadırlar.

Oluşan rekabet ortamındaki mücadele, araştırma ve gelişmeyi arttırdığı gibi mücadele duygularını da harekete geçirmektedir.<sup>103</sup> Mücadeleci yapı beraberinde hedefe ulaşmak adına örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

#### 5. Yapılan İşin Karşılığını Almak

İşgörenlerin çalışma yaşamındaki temel amaçları gerek maddi gerekse manevi geri bildirim ile emeklerinin karşılık bulduğunu görmektir. Örgüt yapısı içindeki adalet, işgörenlerin eşit haklardan faydalanması, çalışma koşullarının ve iş-ücret dengesinin korunduğunu açıklayan bir kavramdır<sup>104</sup>.

Örgüt uygulamalarında adalet kavramı ile eşitlik ilkelerini uyguladığı sürece, işgörenlerde aidiyet ve verimlilik oluşturmaktadır.

Örgüt içindeki adaletli yaklaşım iş tatminini de pozitif yönde etkilemekte ve iş performansını arttırmaktadır. İşgörenler için yapılan işin karşılığını almak çok önemlidir ve ana motivasyon aracıdır. Bunun aksi durumlarda performans düşmekte, motivasyon kaybı oluşmakta, örgüt bağlılığı azalmakta ve hatta işten ayrılmalar ile karşılaşılabilir.

#### 6. Değer Verme

Buldukları örgütsel yapı içinde takdir gören desteklenen işgörenler kendilerini değerli hissederler, daha motive işlerini yerine getirip örgüte katkı sağlamaya çalışırlar.

---

<sup>103</sup> Ahmet Hamdi Arıkan, “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019, s. 141.

<sup>104</sup> Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 2004, s.193.

<sup>105</sup> Laurie E.Paarlberg, James L. Perry, “Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals”, **The American Review of Public Administration**, volume 37, number 4, 387408, 2007,p. 388.



Örgütsel yapılar içinde çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasında bağlantı olduğu durumlarda kaliteli bir değer mekanizması olduğunu belirtebiliriz<sup>105</sup>.

Örgütlerin de toplumlar gibi kendine özgü değer sistemleri bulunmaktadır.

Örgütsel değerler, örgütsel karar alma şekilleri, örgüt içindeki davranışlar ve temelde örgüt kültürü ile oluşmaktadır.

Örgüt içindeki değer gören, doğru bir performans değerlendirmesine tabi olan ve gerek içsel gerekse dışsal ödüller alan işgörenin örgüte katkısının daha fazla olduğunu belirtebiliriz.

Örgüt yapıları içinde değer vermenin en etkin yolu maddi manevi ödüller ile işgörenin takdir edilmesidir<sup>105</sup>. Örgütlerin en önemli sermayesi olan işgörenlerine değer vermesi ve motive etmesi stratejik başarı ve örgütsel bağlılığın gelişmesi için çok önemli bir uygulamadır.

## 7. Sağlıklı İletişim

İletişim hem sosyal hayatın hem de örgütsel hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgüt yaşamında işverenler, yöneticiler ve işgörenler arasında kurulacak sağlıklı bir iletişim ağı örgüt yapısını güçlendirmekte ve işgörenlerin aktif katılımını sağlayarak örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir<sup>106</sup>.

İşletmeler için önemli olan iletişimsel yönü güçlendirmek ve becerilerin gelişmesi için çalışanlarına eğitimler ve planlamalar yaparak destek sağlamaktadırlar. Örgüt içindeki bilgi paylaşımında ve kararlara dahil olmada işgörenlerine sağladığı açıklık ve netlik ile iş tatmininin ve motivasyonun arttığı görülmektedir<sup>107</sup>.

Sosyal araç olan iletişimin örgüt içinde sağlıklı bir şekilde kullanılması aynı zamanda olumlu çalışma ilişkilerinin de gelişmesine katkı sağlamaktadır.

---

<sup>105</sup> Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 2013, s. 88.

<sup>106</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2004, s.61.

<sup>107</sup> Gülten Eren Gümüştekin, Derya Ergun, Fatma Yılmaz Özler, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2010, s.6.

## 8. Teknoloji

Günümüz değişen ve gelişen yapısında teknolojinin katkısı şüphesiz çok baskın hissedilmektedir. Yaşamın her alanında aktif kullanılan teknolojinin iş yaşamında da çalışma koşullarının ergonomisini sağlamak, işleri hızlandırmak ve etkin sonuçlar elde etmek için kullanımının ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz. Gerek iş süreçlerinde gerekse iletişimde temel araç teknoloji ve teknolojik araçlardan oluşmaktadır.

Teknolojinin çalışma yaşamında kullanımı aynı zamanda işgörenlerin yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmekte, zamana ayak uydurarak gelişmeleri takip edip vizyonlarının gelişmesini sağlamaktadır<sup>108</sup>. Bu noktada iş verenlerin işgörenleri desteklemeleri büyük önem taşır. Teknolojik destek ve eğitimler, aktif kullanımın gelişimine katkı sağlaması adına örgütsel bağlılığın artışı gözlemlenebilmektedir<sup>109</sup>.

Doğru kullanılan teknolojik gelişmelerin, teknolojik araçların makinelerin işlerin yapılış şeklinde kolaylık sağlayarak iş gücünün doğru kullanımı ve verimliliği artırımını sağlamaktadır.

## 9. Geliştirme

İşletmelerin günümüz yoğun rekabet ortamında misyonları doğrultusunda hedeflerine ulaşmak, sahip olduğu finansal ve entelektüel sermayeyi doğru kullanarak performansını arttırmak stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütlerin parçası ve temel taşı olan işgörenler çalışma süreleri boyunca yeterlilikleri ve yetkinliklerini geliştirmek adına sürekli öğrenme ve gelişme içindedirler. İşletmelerinde tercih ettiği çalışanlarının sürekli kendilerini geliştirerek yeni fikir ve oluşumlar ile katkı sağlayarak örgütlerini ileriye doğru taşımaktadır<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> Mine Halis, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (26). 2010, s.254.

<sup>109</sup> Selma Yazkan. İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul,2019, s. 86.

<sup>110</sup> Zahide Şimşek, ” İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2007, s.11.

Örgütler tarafından düzenlenen geliştirme çalışmaları, sürekli eğitim planları ve aktivasyonları uygulamak aynı zamanda kendisine yatırım yapıldığı için hem işgöreni motive etmekte hem de duygusal ve normatif bağlılığını sağlamaktadır<sup>111</sup>. Bu pozitif yaklaşımlar ile işgörenin örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

## 10. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir yapının sahip olduğu misyon, vizyon, hedefler, sistemler, semboller, normlar ve uygulamalarını içeren, işletiminin tüm alanlarında etkin olan, işgörenlerinin ortak algılarını belirleyen, değişen ve gelişen temel belirleyicisidir. Örgüt kültürü bir kurumun işleyişini belirleyen kurallar ve uyum sağlamak için geliştirilen normlar bütünüdür<sup>112</sup>. Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt yapısını ve üyelerini birbirine bağlayan değerler zinciridir.

Örgüt kültürünün baskınlığı işgörenlerin iş yapma şekillerini, davranışlarını ve örgüt düzenini oluşturan ana yapıdır. İşgörenlerin motivasyonu, iş tatmini ve bağlılık düzeylerine doğrudan etkisi olan örgüt kültürü, aynı zamanda aidiyet duygusunu oluşturan verimlilik ve etkinliği sağlayan sosyal bir araçtır<sup>113</sup>.

Örgüt kültürünün başlıklarında örgütsel adalet, personel güçlendirme, takdir ve güven, ücret politikası, karar alma yetkinliği, insan kaynakları politikaları, örgütsel ödüller yer almaktadır. Tüm bu süreçlerin yer aldığı kültürel yaklaşımların işgörene güven ve inanç sağlaması ve örgütsel bağlılık açısından çok önemlidir.

---

<sup>111</sup> Todd J. Maurer, Beverly A. Tarulli, "Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees", **Journal of Applied Psychology**, 1994, p.11.

<sup>112</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, 2001, s. 227.

<sup>113</sup> Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 1997, s. 722.



## IV. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İLGİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR, İŞ TATMİNİ-TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ

### A. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Çalışmak, yaşamsal döngünün devamı gereği ve birey olarak varlığını belirtmenin gereksinimi olarak gerçekleşen bir rutindir. Yaşamın büyük bir kısmında yer alan ve küresel standartların başlangıcı olan üretmek, çalışmak sosyal yaşama katılımında bir parçası olarak kabul edilmektedir. Ancak hem çalışan hem de kurumlar için işin devamlılığı işten sağlanan doyum ile gerçekleşmektedir. Bu durumda iş tatminini örgütsel davranış içinde çalışanların sergiledikleri ve geliştirdikleri en önemli tutum olarak görebiliriz.

Latince yeterli anlamına gelen *Satis* kelimesinden türeyen iş tatmini, kişinin hissettiği dışardan anlaşılamayan iç huzuru ifade eden bir kavramdır. İş tatmini, bireyin yaptığı işten memnun olmasını sağlayan psikolojik ve ergonomik faktörleri içeren bir terimdir.

İş yaşamında ise 1940 yıllardan sonra değer kazanmaya başlayan iş tatmini örgütlerde işe olan tutum ve devamlılığı dolayısıyla performansı direk etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>114</sup>. İşgörenlerin işlerinden elde ettikleri sonuçların beklentilerini karşılıyor olması iş tahminini sağlarken, beklentilerinin altında elde ettikleri veriler iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Örgütsel yapıların en önemli kaynağı olan çalışanların iş tatminlerini sağlamak işletme hedeflerine ulaşmak adına son derece önem arz etmekte ve

---

<sup>114</sup> Engin Üngüren, Sevcan Yıldız, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, **Dicle University Social Science Institute Journal**, 2009, s.38.

işletmeleri bununla ilgili çalışmalara ve politikalar uygulamaya yönlendirmektedir İş tatmini işgörenin bulunduğu yapıda kalmasını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir<sup>115</sup>.

Literatürde iş tatmini konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- İş tatmini bireyleri yaptıkların işten mutlu olduklarını kabul ettikleri fizyolojik, psikolojik ve çevre şartlarını içeren faktörlerdir<sup>116</sup>.
- İş tatmini bireylerin sahip olduğu değerler ile işine karşına tutumunun bir sonucudur<sup>117</sup>.
- İş tatmini işgörenin işine olan sevgisinin yorumudur<sup>118</sup>.
- İş tatmini işgörenin sağladığı kazanımlar ve çalışma ekibi ile elde ettiği başarıların sağladığı mutluktur<sup>119</sup>.
- İş tatmini bireylerin yaşamdaki rolleri ile yaptıkları işin duygusal olarak uyum sağlamasıdır<sup>120</sup>.
- İş tatmini işten beklentileri ile işyerinden aldıklarının kıyaslanması sonucudur<sup>121</sup>.
- İş tatmini işgörenin işine karşı duyduğu pozitif duygusal tepkilerdir<sup>122</sup>.

---

<sup>115</sup> Sebahattin Kök Bayrak, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, s.291.

<sup>116</sup> Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh “Impact of Working Environment on Job Satisfaction”, **Procedia Economics and Finance**, 23, 2015, p. 718.

<sup>117</sup> Ali Saklan, “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.2010, s.41.

<sup>118</sup> Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, s.52.

<sup>119</sup> Mehmet Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara.2007, s.202.

<sup>120</sup> Sebahattin Tekingündüz, “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2012, s.24.

<sup>121</sup> Victor Harold Vroom, **Work And Motivation**, John Wiley and Sons Inc. USA.1967, p.99.

<sup>122</sup> Emine Kale, “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7 (14),2015, s.106.

- İş tatmini işgörenin deneyimleri sonucunda meydana gelen iş hakkındaki memnuniyettir<sup>123</sup>.
- İş tatmini işgörenin, işverenin tutumu, kazandığı ücret ve işin güvenliği gibi elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sonucu oluşan duygularıdır<sup>124</sup>.
- İş tatmini işgörenin, çalışma şartları, kariyer hedefleri, terfi imkanları, sosyal ve iş çevresindeki ilişkileri, sosyal hakları vb. konularında meydana gelen memnuniyettir<sup>125</sup>.
- İş tatmini bireysel beklentiler ile çalışma şartlarının uyumlu ilişkisidir<sup>126</sup>.
- İş tatmini işgörenin iş çevresinden yönetici ve çalışma arkadaşlarından aldığı olumlu geri bildirimler ile oluşan memnuniyet durumudur<sup>127</sup>.
- İş tatmini işgörenin örgütünden elde ettiği ödüllendirmeler ile sağladığı iç güdülenme ve mutluluğudur<sup>128</sup>.
- İş tatmini işgörenin hayatını idame ettirmesini sağlayan ihtiyacının karşılayan bir araçtır<sup>129</sup>.
- İş tatmini çalışandan beklenen performans ile gösterdiği performans arasında oluşan uyumdur<sup>130</sup>.

<sup>123</sup> Oya Erdil, Halit Keskin, “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1),2003, s.14.

<sup>124</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 2005, s.28.

<sup>125</sup> Woo Gon Kim, Leong K. Jerrold, Lee Ki Yong, “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction,

**Organizational Com-mitment and Intention of Leaving in aCasual Dining Chain Restaurant**”, Inter-national Journal of Hospitality Mana-gement, 24(2) 2005, p.174.

<sup>126</sup> Nilay Kaya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.3.

<sup>127</sup> Kadri Cemil Akyüz, Serap Koçak, Yasin Balaban, İbrahim Yıldırım, Tarık Gedik, “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)”. **SDÜ Orman Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 2011, s. 21.

<sup>128</sup> Brikend Aziri, “Job Satisfaction: A Literature Review”. **Management Research and Practice**, 2011, pp. 78.

<sup>129</sup> Nihan Gürsoy, “Hastane Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarının Aile Yaşamına Etkisi: Kurum Ev İdaresi Personeli Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2013, s. 13. <sup>131</sup> Erol Eren, age, s.314.

Yapılan çalışmalar ve yukarıdaki literatürdeki açıklamalardan yola çıkarak iş tatminini şu şekilde tanımlayabiliriz; İş tatmini işgörenin yaptığı işten duyduğu mutluluğun ölçümüdür. Diğer bir açıklama ile işgörenin işine karşı tavrı, işinden sağladığı maddi manevi kazanımlar ile ulaştığı memnuniyeti ifade etmektedir.

## **B. İş Tatmininin Önemi**

Küreselleşen dünyamızda iş yaşamında rekabet ortamının artması örgütleri farklı uygulamalar arayışına yönlendirmektedir. Performans ve verimliliği arttırmak adına, işletmelerin ellerindeki en değerli kaynak olan insan sermayesinin doğru kullanılması

ile rekabet şartlarında başarı sağlanacağını ve hedeflere ulaşılabileceği vurgulamaktadır. Bu noktada en dikkat çeken çalışmalar işgörenlerin mutlu ve örgüte bağlılığı yüksek bir şekilde çalışmasını sağlamak olmuştur. İş tatmininde temeli oluşturan bu tutum aynı zamanda sosyal yapıda da mutlu bireylerin olmasını amaçlamaktadır.

İşgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında maddi ödüllerin yanı sıra manevi desteğin, karar alma süreçlerine katılımlarının, eğitim ile desteklenip doğru performans ve yetenek yönetiminin yapılmasının da ön plana çıktığını görmekteyiz.

Bu kısımda işletmelerin başarı anahtarı olan iş tatmininin çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar açısından önemine değinilecektir.

### **1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi**

İşgörenlerin yaptığı işten elde ettiği doyum öncelikle kendisini, sonrasında çıktılar bazında işletme açısından önem taşımaktadır. Bireyler kendi yetenekleri doğrultusunda performans sergileyerek hedeflerini gerçekleştirme amacı gütmektedir. Bu isteklerinde işgören pozitif sonuçlar aldığında iş tatmini sağlamış olurken negatif sonuçlar ise iş tatminsizliği yaratmaktadır<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Sakit Samadov.age. s.9.

<sup>131</sup> Haluk Tanrıverdi, “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, s.29.



İş tatmini sağlanmamış işgörende işe devamda sorun yaşanması, hatalı karar alınması ve performans düşüklüğü gibi sonuçlarla karşılaşabilmektedir.

İşgörenin iş tatmininde önemli olan bazı kriterler bulunmaktadır. İş tatmininin önemine dair bazı başlıklar şunlardır<sup>132</sup>;

#### **a. Kişisel Özellikler**

İşgörenin kişisel yapısı ile iş gereklerinin uyumu iş tatminini etkilemektedir. Uzun süre aynı işletmede görev yapan işgörenlerde uyum sürecinin artışı ile iş tatminin de arttığı görülmektedir. Ayrıca iş yerindeki bireysel ilişkilerinde iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtebiliriz.

#### **b. Çevre Şartları**

İş yaşımıdaki değişiklikler ve seçeneğin fazla olması işgörenlerin örgütten kolay vazgeçmesini ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca fiziki çalışma ortamının da iş tatmini üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır.

#### **c. Psikolojik ve Fiziksel Sağlık**

İş tatmini tamamen bireyin yaptığı işten duyduğu mutluluk ile ilgilidir. İşinden sağladığı manevi güven ve yeterlilik hissi dışında yaşam giderlerini karşılayabiliyor olmak iş tatminini sağlayan güçlü etkenlerdir. Ancak işgörenin iş tatminine ulaşmamış olması mutsuzluk, yetersizlik, işe devam sorunu yaratacağı gibi stres kaynaklı uykusuzluk, beslenme sorunu ve bedensel rahatsızlıklarda oluşturabilir. Bir süre sonra genele yayılan bu sorunlar sosyal hayattan da kopmalara neden olabilmektedir.

## **2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi**

İş yaşamındaki yeni yönetsel yaklaşımlarda çalışan- iş denkleminin doğru kurulması başarıyı sağlayan uygulama olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin bu nedenle önceliği işgörenlerin iş tatminini sağlamak yönünde olmaktadır.

---

<sup>132</sup> Seda Şenergüç, “Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.2009,s.4.

İşgörenlerin mutlu olduğu ve yaptığı işten keyif aldığı yapılarda yöneticiler daha kolay örgüt yönetimini sağlamakta ve üst seviye verimlilik elde etmektedirler<sup>133</sup>.

Yöneticilerin işgörenlerin işten beklentilerini doğru belirlemesi, örgüt iklimini tespit edip eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunması gerekmektedir. Böylelikle başarılı bir ekip ile çalışan yöneticinin de başarıya ulaşması sağlanmış olmaktadır<sup>134</sup>.

Örgütsel amaçlara ulaşma çalışmalarında yöneticinin etkin bir lider olması, işgörelere karşı davranışları, takdir ve ödül sistemini aktive etmesi, iş tatminin sağlayacak etkenlerdir. Yöneticinin de bir işgören olduğunu düşündüğümüzde yöneticinin iş tatmininin de örgüt için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

### 3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi

İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve kazanç sağlayabilmesi önem taşırken verim alabilmek adına işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olması oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgütlerinden beklentilerini karşılayan işverenler uzun süreli çalışanlar ile istikrar sağlayarak kalıcı performans kazanabilmektedir. İşgörenin tatmin olmadığı işletmelerde ise sirkülasyon sık yaşanmakta ve iş planlarında aksamalar meydana gelebilmektedir.

İş tatmini sağlama çalışmalarının işletmelere sağlayacağı faydaları şöyle sıralayabiliriz;<sup>135</sup>

- Artan verimlilik,
- İşte ayrılmalarda azalma,
- İşe devamlılık,
- İşgörende bireysel yeterlilik güveni,

---

<sup>133</sup> Soner Urhan, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.2014, s.8.

<sup>134</sup> Mustafa Konuk, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.2006, s.80.

<sup>135</sup> Burak Karacaoğlan, Nesrin Hisli Şahin, "Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi" İşletme Araştırmaları Dergisi, 8 (4), 2016, s.423.

- Ekip bilinci ve uyumu,
- Örgütsel kültürü benimseme ve örgütsel bağlılığın artması,
- İşe alım ve istihdam maliyetinde azalma,
- Çalışan devir hızındaki düşüğe bağlı maliyet azalması,

Yukarıdaki kazanımlara dayanarak iş tatmini yüksek olan işletmelerde hem performans yüksek olur hem de maliyet daha düşük gerçekleşir diyebiliriz.

### **C. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar**

Bu bölümde iş tatmininin ilişkili olduğu moral, motivasyon, kurumsal bağlılık, performans, devamsızlık ve çatışma kavramları ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

#### **1. İş Tatmini ve Moral**

Çalışma yaşamında elde edilen mesleki kazanımlar dışında aynı zamanda duygusal kazanımlar ve yaşayışlarla da karşılaşmaktayız. Karşılaşılan duygusal tepkimeler sonucunda sevinç, heyecan, öfke vb. moral seviyemizi direkt etkilemektedir.

Moral, işgörenlerin işlerine, yöneticilerine ve bağlı oldukları örgüte karşı gösterdikleri duygusal tutumlardır<sup>136</sup>. Moral bireysel olarak işgörenin örgütüne karşı pozitif yaklaşımda olup işini yerine getirmesi olabildiği gibi, örgütsel moral olarak grup halindeki davranışları da ifade etmektedir<sup>137</sup>.

Moral seviyesi yüksek işgörenler işlerini yüksek enerji ile istekli, çaba sarfederek, disiplinli ve düzenli bağlılık duyguları içinde yerine getirirler. Moral seviyesi düşük işgörenler de ise isteksizlik, verim düşüklüğü ve hatta işe devam etmede sorunlar yaşanabilmektedir.

Moral seviyesi yüksek çalışanların sosyal iletişimde de başarılı olduğu, örgüt yapısı ile barışık ve yüksek performansta oldukları görülmektedir. Örgüt

---

<sup>136</sup> Sakit Samadov.age. s.9.

<sup>137</sup> Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. **Türk İdare Dergisi**, 2010, ss. 33-34.

yapısının bu nedenle iş tatminini sağlamak adına çalışanların moral ihtiyaçlarını da desteklemeleri gerekmektedir.

## 2. İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon, belirli bir hedefe ulaşmak adına sergilenen davranışları içeren değiştiren ve geliştiren bir süreçtir. Bireyin sahip olduğu dürtüler ve ihtiyaçlar sonucunda meydana gelen davranışlar bütünüdür.

İş yaşamında örgütlerin desteklediği ve oluşturduğu motivasyon iş stresini azaltan ve harekete geçiren bir yatıştırıcı etkisi yaratmaktadır<sup>138</sup>. Örgüt yapılarında motivasyonu yüksek çalışanların devamsızlıklarının daha düşük olduğu ve sorumluluk bilincinin yüksek olduğu görülmektedir<sup>139</sup>. Motivasyonu ihtiyaçları karşılamaya yönelik içsel dürtülerle oluşan ve dış çevre etkileri ile oluşan şekilde iki türde görmekteyiz.

Motivasyon örgütlerde performansı arttırmanın en güçlü araçlarından biridir. Yaptırımlar ile alınamayan sonuçlara istekli motive edilmiş işgörenler ile ulaşmak daha verimli sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır. İşgörenlerin örgüte olumsuz hisler beslemesi, işten ayrılması, verimliliğin ve motivasyonun düşmesi istenmeyen bir durumdur<sup>141</sup>. Bu nedenle örgütlerin sosyal faaliyetler, ödül sistemi, karara katılma, ücret sisteminin doğru yönetilmesi gibi faktörler ile işgörenlerin motivasyonlarını yüksek tutmaları gerekmektedir.

İşgörenlerin kendilerini, değerli hissetmeleri örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini de pozitif yönde etkileyecektir

## 3. İş Tatmini ve Performans

İşgörenlerin performansları sadece yapılan işin niteliklerine değil işten elde ettiği hazzı da bağlıdır. Performans işgörenlerin işlerini yerine getirmeleri sonucu elde ettikleri başarıdır<sup>140</sup>. İşlerinde başarılı olmak isteyen işgörenlerin

---

<sup>138</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel Psikoloji**, Ankara, 2014, s. 325.

<sup>139</sup> Duygu Aşkun Çelik, Nursel Telman, **Endüstri -Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı**, Ankara, 2010, s. 201. <sup>141</sup> Salih Güney, age. s. 241.

<sup>140</sup> Ebru Nergiz, Fatih Yılmaz, “Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, ss. 59.

etkilendikleri içsel ve dışsal birçok faktör performanslarını ve iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir.

İşverenler amaçlarına ulaşip verimlik elde etmek için performansı yüksek işgörenler ile devam etmek isterler ve bunun için çalışmalar yaparlar. İşgören ise performansının yüksek olması ile kendisini geliştirme imkânı bulacağı, terfi edeceği, maaşında ve pozisyonunda gelişme sağlayacağını bilmektedir.<sup>141</sup>

İş tatmini ile performans arasında gerek duygusal gerek davranışsal açıdan ilişki olduğunu belirtebiliriz. Bu nedenle işverenlerin performans sağlamak adına işgörenlerini her zaman motive etmeleri ve bu konuda çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

#### **4. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık**

Kurumsal bağlılık, işgörenin örgüt içerisinde devam durumu, amaçlara ulaşma yolunda katılımını ve performansını belirlemedeki başlıca unsurlardandır.

İş tatminini etkileyen kurumsal bağlılık zaman içinde işgörenin kurumun yapısını benimsemesi, özdeşleşmesi aynı hedeflere yönelmesi ile oluşmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini ve motivasyon ile kurumsal bağlılığın arasında doğru orantılı bir bağlantı bulunmaktadır. İş tatmini artan işgörenin kuruma bağlılığı artar, kurumdan gördüğü değerler ile bağlılığı artan işgörenin de iş tatmini artar diyebiliriz.<sup>142</sup> Kurumsal bağlılık aynı zamanda işgörenin sahip olduğu güven ve inanç duygusunu da ifade etmektedir.

#### **5. İş Tatmini ve Devamsızlık**

İşe devamsızlık işgörenin kendisine belirlenmiş zaman dilimlerinde işe devam etmeme durumu olarak tanımlanabilir. Devamsızlık gerekçelerinde iş tatminin büyük bir etkisi olduğunu belirtebiliriz.

İşinden keyif almayan, değer hissetmeyen sonuç beklentisi olmayan işgörenin zorunlu nedene dayanmaksızın gönüllü devamsızlık yaptığı karşılaşılan bir durumdur.

---

<sup>141</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul.2006 s.143.

<sup>142</sup> Bora Yenihan, **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, s.174.

İşverenlerin iş akışını devam ettirmek ve verimlilik sağlamak adına işe devam durumunu desteklemeleri gerekmektedir.

Gönüllü işe devam durumunun motivasyon ve iş tatmini ile bağlantılı olduğu böylelikle bağlılığı yüksek olan işgörenin düzenli işe devam ettiği görülmektedir.

## **6. İş Tatmini ve Çatışma**

Çatışma, işgörenin içinde bulunduğu örgütte istemediği durumlar ile karşılaşması, yaptırım içinde olması ve bunun sonucunda verdiği tepki olarak açıklanabilir. Genellikle işgörenlerin yaptıkları işlerden memnun olmaması ile orta çıkan bu durum günümüz iş yaşamında sık karşılaşılan bir durum haline gelmiştir.

Yöneticilerin en çok meşgul olduğu konulardan olan çatışmalar aynı zamanda çalışma stratejisi ve verimliliği ölçmede araç olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde yaşanan bu çatışmalardaki gruplaşmayı, yıkıcı etkileri olan iş tatmini olmayanlar, yapıcı etkiye sahip iş tatminine sahip olanlar olarak değerlendirilmektedir<sup>143</sup>.

Çalışma yaşamındaki eğitim, kültür, yapılan işin içeriği, kişisel nedenler gibi konular işgörenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Örgüt içinde yer almaya devam isteği, işe karşı motivasyon ve performansı doğrudan etkileyen bu durum için yöneticilerin stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

## **D. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler**

Günümüzde iş tatmini işverenlerin verimlilik ve istikrarı sağlamak için üzerinde hassasiyetle durdukları bir konu haline gelmiştir. İş tatminin etkileyen temel faktörleri

---

<sup>143</sup> Engin Üngüren, Funda Cengiz, Seden Algür, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, s.53.

Kişisel ve kurumsal faktörler başlığı altında toplayabiliriz. Bu faktörlerin açıklamaları aşağıda belirtilmektedir.

## **1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş tatmini işgörenlerin işlerine karşı oluşturdukları yaklaşımların toplamıdır. Bu yaklaşımlar ihtiyaca göre ve kişisel özelliklere göre değişkenlik gösterebilmektedir.

İş tatminin etkileyen kişisel faktörlerin açıklamaları aşağıda yapılmıştır.

### **a. İş Tatmini ve Yaş**

Bir işte çalışarak geçirilen zaman diliminde kişinin işinde edindiği tecrübe ve ücret artışı ile orantılı olarak iş tatmini artmaya başlayabileceği gözlemlenebilir.

İş yaşamında işgörenin zamanla ücret dışında sağladığı ödüller, sosyal haklar, hayattan beklentileri ile daha gerçekçi yaklaşımları iş yaşamına yeni başlayan işgörelere nazaran tatminin daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Yaşı fazla olan iş görenlerde bu iş tatmini seviyesi emeklilik dönemi yaklaştıkça işten çekilme ruhuna girmesi ile düşmektedir<sup>144</sup>.

İş yaşamına yeni başlayan işgörelerde ise heyecan ve isteğin fazla olması ile tatminin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bu yaşa bağlı iş tatmini değişkenlerinin işverenler tarafından doğru tespit ile yönlendirilmesi gerekmektedir.

### **b. İş Tatmini ve Cinsiyet**

Günümüz çalışma sistemlerinde iş tatminini etkileyen kişisel özelliklerden cinsiyetin etkisinin fazla olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan iş ve alınan sonuçlar ile ilgili tutumlar kadın ve erkek işgörelere arasında farklılık gösterebilmektedir. Çalışma yaşamına sonradan dahil olan kadınların iş tatmininde sosyal yapı ve değerler ön planda iken, erkeklerde ise ücret, terfi ve

---

<sup>144</sup> Seda Karaman, “Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.2011, s.54

dış faktörler daha öncelikli gözlemlenmektedir<sup>145</sup>. Ayrıca çalışma yaşamında kadınlara geleneksel bakış açısıyla yüklenmiş bazı roller olsa da iş tatmininde eşit iş ve eşit hak dağılımı ile iş tatmininde de eşitlenme sağlanmaktadır. Dolayısıyla cinsiyetin iş tatmini üzerinde çok etkin olduğunu belirtebiliriz.

### c. İş Tatmini ve Eğitim

Bireylerin eğitim seviyeleri iş yaşamındaki beklentilerini ve yaklaşımlarını belirleyen etkenlerden biridir.

Eğitim seviyesinin yükselmesi ile işten beklentiler artmakta, işgören beklentisini karşılamayan bir işte çalıştığında iş tatmini sağlayamamaktadır<sup>146</sup>. Bazı araştırmalar ise eğitim seviyesi yüksek kişilerde iş seçiciliğin daha fazla olması ve tercih imkânı bulması ve istediği işte çalışma serbesti nedeni ile iş tatminin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Genel bir açıklama ile eğitim ile iş tatmini arasında paralel bir ilişki olduğunu belirtmek doğru olmayacaktır.

### d. İş Tatmini ve Medeni Durum

Gerek toplumsal gerekse iş yaşamında medeni durum hem bir araç hem de bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Evli olan işgörenlerin düzenli yaşamlarından ve sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklı iş tatmini oranlarının yüksek olduğu belirtilirken, bekar işgörenlerde sorumluluğun daha az olması nedeni ile iş tatmininin daha düşük olduğu görülmüştür.<sup>147</sup> Evli bireylerin istikrarlı bir işi tercih etmesi iş tatminin medeni durum ile olan etkisini göstermektedir.

### e. İş Tatmini ve Tecrübe

İş tatminini etkileyen değişkenlerden biri de iş yaşamında ve yapılan işte edinilmiş tecrübedir. Mesleki anlamda belirli bir tecrübeye sahip işgörenlerin

---

<sup>145</sup> Emmanuel Kwabena Anin, Isaac Ofori, Stephen Okyere “Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana”, **European Journal of Business and Management**, 2015, p.73.

<sup>146</sup> Murat Özpehlivan, “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2),2018, s. 50.

<sup>147</sup> Cemile Evkaya, “Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya, 2019, ss. 48-49.



beklentileri doğrultusunda daha iyi şartlarda, tecrübeye bağlı olarak daha yüksek ücrette ve pozisyonda çalışmaları hem kendilerine olan güven duygusunu beslemekte hem de iş tatminini sağlamaktadır<sup>148</sup>.

İşgörenin bildiği ve tecrübeli bir işte devam ediyor olması stres düzeyini düşürüp iş tatmini için pozitif bir süreç hazırlamaktadır diyebiliriz.

#### **f. İş Tatmini ve Makam**

İşletmelerde işgörenlerin sahip olduğu pozisyon, makam iş yaşamındaki konumunu göstermektedir. Birçok işgörenin hedefi her zaman bir üst makama yükselmek olduğu için performansı doğrudan etkileyen bir faktördür.

İşverenler de verimliliği ve performansı arttırmak adına başarı sağlayan işgörelere terfi yolu ile bir üst makam yolunu açmaktadırlar. Bu durum ile üst kademedeki görev yapan işgörelerde alt kademelere göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir<sup>149</sup>.

İşletmelerin iş tatminini arttırmak için doğru hedefler belirleyerek işgörelere terfi ve makam yolu açması olağan bir durum olarak görülmektedir.

#### **g. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı**

İşgörelere farklı kişilik yapısına sahip oldukları için işten beklentileri ve sonucunda oluşan iş tatmini de değişkenlik gösterebilmektedir. Bireylerin işi algılama şekli, yaşamlarında konumlandığı nokta ve hedeflerinin doğru orantılı olması iş tatminini sağlayan etkenlerdir.

Ancak işgörenin yaptığı işle uyumlu olmaması, karakter yapısına aykırı olması işten beklediği huzuru ve mutluluğu elde edemiyor olması iş tatminsizliğini beraberinde getirir<sup>150</sup>. Motivasyon ve performans kaybına neden olan iş tatminsizliği zamanla işten kopmalara da neden olmaktadır.

Bu nedenle işgörenin kişilik özelliğine uygun bir işten çalışması iş tatminini etkileyen bir unsurdur.

---

<sup>148</sup> Hilmi Dorsan, "Akademik Personelin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi: Kıbrıs Yakın-Doğu Üniversitesi Örneği" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep, 2007, s.19.

<sup>149</sup> Mustafa Bekmezci, İbrahim Sani Mert, "Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", **Uiüid-Ijeas**, 17. ÜİK Özel Sayısı, 2018, ss.751-752.

<sup>150</sup> Davut Karaman, "Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 2018, s. 71.

## **h. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi**

Zekâ insanın sahip olduğu fikir üretme, problem çözme, analitik düşünme sistemleri ve genelinde de soyut akıl yürütme, karar verme gücü, yaratıcılık, toplumsal yapı içinde uyum sağlamak adına beklentileri etkili bir şekilde karşılamak olarak yorumlanabilir.

Zekâ yapısının ve düzeyinin işgörenlerin iş tatmininde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle duygusal zekâ ile iş tatmini arasında işe olan bağlılık ve yaklaşımlarda pozitif bir yönlü bir ilişki olduğunu belirtebiliriz<sup>151</sup>

Zekâ düzeyi yüksek olan işgönerlerde daha az rol çatışması yaşandığı ve örgüt yapısı içinde daha fazla güven oluşturduğu tespit edilmiştir<sup>152</sup>. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek işgönerlerin çalışma yaşamı içinde stresi başarılı bir şekilde tolere ettiği ve yeni stratejiler geliştirebildiği görülmektedir.

Örgütsel yapılarda da yöneticilerde aranılan bir özellik olan duygusal zekâ aynı zamanda diğer örgüt üyelerini de etkileyerek motivasyon aracı haline gelmektedir.

## **2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler**

İşverenler için en önemli etken olan iş tatminini sağlamakta kurumsal faktörlerin etkisi önemlidir. Ücret, çalışma ortamı, iş arkadaşları, terfi imkânı, işin yapısı kurumsal iklim, yönetim biçimi, karar alma, ödül sistemi ve denetimdir.

İş tatmininde etkisi olan kurumsal faktörlerin açıklamaları aşağıda sıralanmıştır.

### **a. İş Tatmini ve Ücret**

İnsanların hayatlarını idame ettirmelerindeki ve iş yaşamında yer almalarındaki en temel amaçlardan biri de ücrettir. Ücret iş tatmininde hem çok yönlü hem de en motive edici araçlardan biridir.

---

<sup>151</sup> Canan Gamze Bal, Necmettin Gül, “Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **International Journal of Academic Value Studies**, 2(6), 2016, s. 125.

<sup>152</sup> Semiha Şahin, Bülent Aydoğdu, Cenk Yoldaş, “Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İlköğretim-Online Dergisi**, 2011, s.977

İşverenlerin uygulayacağı adaletli ücret politikası işgörenin işe karşı olan tutumunu ve örgüte karşı olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Emeğinin karşılığını adil bir şekilde alan işgörenin motivasyonu yüksek ve buna bağlı olarak iş tatmini de yüksek olur<sup>153</sup>.

İşgören ücreti sadece işgücü karlılığı olarak değil kendisine işverence verilen değer ve işinin kalitesinin bir ölçüm aracı olarak ta görmektedir. Ücret sadece işin karlılığı olarak alınan maaş olarak değil aynı zamanda diğer yan haklar, sosyal haklar olarak da değerlendirilmelidir.

Adaletli ücret dağılımı ve değerlendirmelerinin iş tatminini olumlu etkilediği ve işgörenin örgüte olan inancını bağlılığını sağladığını da belirtebiliriz.

## **b. İş Tatmini ve İşin Yapısı**

İşgörenlerin işlerinden beklentileri, motivasyon araçları, amaç ve hedefleri kişisel özellikleri mesleklerini seçmelerindeki en büyük etkenlerdir. Bazen tercih etmedikleri işte ya da sektörde çalışıyor olsalar da işgörenlerde zamanla işlerine göre işin yapısı ve sağladığı olanaklara göre uyumlanma oluşabilmektedir.

Çalışanların yaptıkları işlerindeki iç çeşitlilik, sorumluluk üstlenmeleri ve yöneticileri tarafından işin gelişimi ile ilgili motive edilmeleri örgüte olan bağlılıklarını da etkilemektedir<sup>154</sup>. Bu noktada yöneticilerin doğru işe doğru kişi konumlandırması ve bu yönde çalışmalar ile işgöreni desteklemesi performans arttıran yaklaşımlar olarak görülmektedir.

İşgörenin yaptığı iş ile ilgili karar alma ve planlama aşamalarına katılması işin yapısını pozitif yönde benimseyip geliştirmesine destek vermekte ve işgören iş tatminini de sağlamış olmaktadır.

---

<sup>153</sup> Güner Çöl, Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005,19(1), s.296.

<sup>154</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.97.

### **c. İş Tatmini ve Kurumsal İklimi**

Her örgüt yapısının kendisine has oluşumları bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu değerler, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları kurumsal iklimi oluşturmaktadır.

İşgörenin dahil olduğu kurum yapısındaki yönetim şekli, iş süreçleri ve gelişimi, örgüt üyelerinin örgüt yapısı ile uyumu kurumsal iklimi ifade etmektedir. Kurum içindeki yöneticilerin işgörelere karşı katılımcı, paylaşımcı, dayanışma ve destekleyici yaklaşımları işgören ile yönetim arasındaki pozitif ilişkiyi gösterir<sup>155</sup>.

Uyumlu çalışma ortamında da iş tatmini yüksek olur. Ancak yönetiminin işgörelere uzak olduğu bütüncül yaklaşımların ve ilişkilerde samimiyetin olmadığı iş ortamlarında ise iş tatminini sağlamak mümkün değildir.

### **d. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi**

Örgüt yapılarında yapılan iş, yönetim şekilleri ve örgütsel yapı işgörenler tarafından tercih sebeplerini oluşturmaktadır. Yönetim şekli örgütün devamlılığı, rekabet ortamındaki performansı ve kazanımları ile doğru orantılıdır ve yönetimin kalitesi örgütün kalite standardını da belirlemektedir.

İşgörenlerin örgütlerindeki iletişimi, davranış şekilleri ve işin içeriği yönetim biçimini etkileyen faktörlerdendir. Katılımcı çalışanların işyerinde kuracağı sağlıklı ilişkiler iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir.<sup>156</sup> Bir işletmenin yönetim biçimi standart kalıplarda olmayıp zamana göre, ihtiyaçlara göre, işgörenlerin en iyi performansı sergileyeceği ve verimliliğin en fazla olacağı değişen seçeneklerde olabilmektedir. Yönetim biçimi hem işgörenin iş tatmini hem de örgütün hedeflerine ulaşması için en temel faktörlerdendir.

### **e. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları**

Sosyal bir varlık olan insanoğlu duygusal ve sosyal ilişkilerini iş yerinde de devam ettirme eylemi içindedir. Çalışma yaşamında bağlantı kurulan diğer

---

<sup>155</sup> Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi," *Ankara Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, s.218

<sup>156</sup> Nurten Elibüyük, Salih Güney age. s. 180.

işgörenler ile olan iletişim ve örgüt yapısında var olma çabası, işin devamlılığını sağlayabildiği gibi negatif ilişkiler işten ayrılışlara neden olabilmektedir.

İşyerinde yöneticilerin çalışanlar arasındaki dengeyi çok iyi kurması gerekmektedir. İşgörene karşı pozitif yaklaşımların olması, değer verilmesi, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, gelişimine destek verilip motive edilmesi olumlu tutumların gelişmesini sağlayacak ve işgörende iş tatmini oluşturacaktır<sup>157</sup>. Ayrıca İşgörenin diğer çalışma arkadaşları ile iyi geçinmesi paylaşımcı ve geliştirici yaklaşımları iş ortamında huzur ve güven oluşumunu sağlayacaktır.

İş yaşamı sadece maddi gelir elde etmek değil aynı zamanda sosyalleşmenin de sağlandığı bir yapı olduğu için işyerindeki ekip arkadaşları ile olan uyum iş tatmininde etkili bir dinamik olarak görülmektedir. Ekip bilinci ve ruhunu oluşturan işletmelerde performansın yüksek, işten ayrılışların daha az olduğu görülmektedir.

#### **f. İş Tatmini ve Terfi İmkânları**

Çalışma yaşamının içindeki her bireyin amacı bulunduğu pozisyondan daha yüksek bir pozisyona ulaşmaktır ki kariyer planlamaları ve hedef belirlemeler hep buna göre planlanmaktadır.

İşletmelerde dönemsel veya hedeflere dayalı olarak işgörenlerin performans değerlendirmeleri yapılarak üst pozisyona getirilmeleri terfi olarak tanımlanabilir. Terfi işgörenlerin kendi kariyer planlamaları, maddi kazançları, kişisel gelişimleri ve sosyal statüleri için önemli bir süreçtir<sup>158</sup>.

İşverenlerin işgörenler için bu kadar önemli olan terfi uygulamasında adaletli davranması ve etik uygulanabilir bir terfi sistemi oluşturması çok önemlidir. İşgören işyerinde terfi alamayacağı düşüncesine sahip ise işletmesine karşı olumsuz duygular beslemektedir. Terfi inancı olan işgören ise daha fazla

---

<sup>157</sup> Erkan Yakut. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye, 2020, s. 64.

<sup>158</sup> Samuray Baytok Karaca, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.2001, s 72.

performans sergileyerek yükselme beklentisine girmektedir<sup>159</sup>. Doğru yapılan terfi uygulamaları işgörene her ne kadar ek sorumluluk getirmiş olsa da gelecek hedefleri için adım atmış olması açısından hem motive olmuş olacaktır hem de örgütsel bağlılığı artmış iş tatminini sağlamış olacaktır

#### **g. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı**

Çalışma yaşamında çalışma ortamı iş verimliliği üzerinde etkin bir yapıya sahiptir. Çalışma ortamını dış çalışma ortamı ve iç çalışma dinamikleri olarak değerlendirebiliriz.

İşyerinin bulunduğu lokasyon, işletmenin fiziki yapısı, çevresel yapısı, temizliği, iklimi ve düzeni işin yapılması konusunda dolayısıyla iş tatmini konusunda etkilidir. Dışsal faktörler olarak değerlendirebileceğimiz bu kriterler aynı zamanda iş ergonomisi ve iş sağlığı ve güvenliği konusunda da önem taşımaktadır.

İşyerinin içsel yapısı olarak değerlendirebileceğimiz güvenli ve huzurlu çalışma ortamının oluşturulması işverenin ödevlerinden birdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi işgörenlerin daha rahat çalışması ve performansının artmasını dolayısıyla memnuniyetini sağlamaktadır.

#### **h. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri**

İşletme içinde görev alan işgörenlerin, yaptıkları iş ve işletmenin gelişimine yönelik her zaman yorum ve görüşleri bulunmaktadır. İş aktif olarak yapan olumlu ve olumsuz yönlerini yaşayan işgörenin, karar almaya katılımı kendisine düşüncelerini paylaşma imkânı tanır.

İşverenlerin işgörenlerin karar almaya katılımını sağlaması, iletişimde başarı sağlayacağı gibi ekip çalışması ve bilincini de destekleyen bir uygulama olacaktır. İş tatminini geliştirmeye yönelik katılımcı yaklaşım işgörenlere hedeflerine ulaşmada fırsat tanıyıp sorumluluk sahibi olmasını sağlarken, işverene de yeni fikirler ve farklı bakış açıları yaratmaktadır.

---

<sup>159</sup> Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 118, 2008, s. 6.

İşgörenlerin karar almaya katılımı kurum amaçlarının gelişiminde yol açacak etkiler yaratan zihinsel ve duygusal yansımalar olarak da görülmektedir<sup>160</sup>. Karar almalara katılımında işgörene imkân verilmesi karşılıklı güven duygusunu arttıran ve iş tatminini sağlayan bir işleyiş olarak görülmektedir.

#### **i. İş Tatmini ve Ödüllendirme**

İş tatminini sağlamadaki en belirgin faktörlerden biri olan ödüllendirme, işgörenler için başarının takdirinde somut bir veri olarak görülmektedir. Yöneticilerin ödüllendirme sistemini doğru planlayarak iş tatmini sağlaması önem taşımaktadır. Ödüllendirme ücret, terfi, prim gibi maddi temelli olabileceği gibi sosyal desteklenmeler de manevi ödüller olarak işgören için motivasyon araçlarıdır.

Ödüllendirme sistemlerinde amaç hem takdir hem de teşvik edicilik olduğu için eşit olarak tüm işgörenlere, doğru zamanda, gelişimi hedefleyen, doğru performans ölçümlerine dayalı, ölçülebilir veriler ve ödüller içermelidir.<sup>161</sup> İşgörenlerin güvendikleri adil bir ödüllendirme sonucu örgüt bağlılıkları da artmış olacaktır. İşverenler performans düzeyini arttırmak adına ödüllendirme sistemine başvurabilmektedir. Hedefler ile bağlantılı kurulan ödüllendirme sisteminin sürdürülebilir olması da iş tatminini etkileyen bir süreçtir

#### **j. İş Tatmini ve Denetim**

İşletmelerde örgütsel yapının temel uygulamalarından biri de denetimdir. Örgüt içinde yer alan işgörenler astları ve üstleri ile iş planını yürütmektedirler. Bu noktada astları için denetleyici ve sorumluluğu olan, üstleri için denetlenen ve sorumluluklarını yerine getirenler konumundadır.

Denetimin işgörenler üzerinde çift taraflı bir etkisi görülmektedir. Yöneticisi tarafından gelişimi takip edilen, eksik ve güçlü yönleri tespit edilerek geri bildirim alan işgörenler eksikleri tamamlama hataları düzeltme çabası içinde olur. Diğer bir taraf ise çalışanın denetime katılımını sağlayarak karalara dahil

---

<sup>160</sup> Dodi Irawanto, "Employee Participation in Decision-Making: Evidence From A State-Owned Enterprise in Indonesia", **Management**, 2015, p. 161.

<sup>161</sup> Ayber Aykaç, age, ss.27-28

olmasını sağlamaktadır.<sup>162</sup>Denetime katılımcı olan işgörenin, iş tatmininde artışın yani sıra yöneticisi ile de ilişkilerinde gelişmeler gözlemlenmektedir.

Denetimlerde en önemli faktör işgörenin baskı altında hissetmesini engellemektir. Baskı hisseden işgörende denetimin adil olmadığı düşüncesi oluşur, iş tatmininde de azalma görülür.

## **E. İş Tatmini konusunda ileri sürülen kuramlar**

İş tatminini sağlama ve geliştirmeye yönelik bazı kuramlar öne sürülmüştür. Bu bölümde İş Tatmini konusunda ileri sürülen kuramlar İçerik kuramları ve Süreç kuramları olarak başlıklar halinde açıklanacaktır.

### **1. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları**

İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramlarının en temelleri şunlardır, Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift etmenler kuramı, McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı, Clayton Alderfer'in erg kuramıdır. Bu kuramları şöyle açıklayabiliriz.

#### **a. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı**

Abraham Maslow tarafından ilk bilimsel çalışma yapılarak ortaya çıkan bu kuramın temelinde insan ihtiyaçlarının motivasyonlarına etkisini sınıflandırmaktadır.

Maslow'a göre insanların genel ancak kişisel yapılarına göre değişen bir ihtiyaçlar sıralaması vardır. Bu sıralamada belirli bir katmandaki ihtiyacı belirli bir yeterlilik derecesine göre karşılanan insan, ikinci sıradaki ihtiyacına yönelik motivasyona geçmektedir. İnsanoğlu hedefe yönelik bir canlıdır ve ihtiyaçlar hederlerinin temelini oluşturmaktadır<sup>163</sup>.

Fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlara yönelik önem sırasına göre oluşturulan Maslow kuramı, İhtiyaçlar Hiyerarşi olarak bilinmektedir. En temel ihtiyaç yeter derece karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaca doğru insanoğlu güdülenmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi Şekil:1 'de gösterilmiştir.

---

<sup>162</sup> Zekeriya Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama". **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 3 (1), 2005, ss. 9-18.

<sup>163</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa.2003, s.137.





Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi <sup>164</sup>

Maslow İhtiyaçlar piramidinde öncelik sıralamasına göre fiziyojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık görme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bu ihtiyaçları şöyle açıklayabiliriz. <sup>165</sup>

*Fiziyojik İhtiyaçlar:* İnsanoğlunun yaşamına devam etmesi için gerekli olan en temel ihtiyaçları yeme, içme, barınma, giyinme fiziyojik ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçlara geçilmesi mümkün olmayacaktır.

*Güvenlik İhtiyacı:* Fiziyojik ihtiyacı karşılanan insanoğlu yaşamında düzeni ve sürekliliği temin etmek adına güven içinde olmayı ister. Toplumsal güvenliğin yanı geçimi sağlamak adına gelir elde etmesi ve sağlık hizmeti alabilmesi güvenlik ihtiyacını karşılamaktadır.

*Sosyal İhtiyaçlar:* İnsan sosyal bir varlıktır ve toplum içinde yaşamayı ister. Diğer insanlarla kurduğu ilişki ve iletişim, sosyalleşmesi, bir örgüte ait olma isteği, kabul edilmesi ve sevgi görme isteği sosyal ihtiyacıdır.

<sup>164</sup> Okay Akkuş, "Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimin Kültürel Temelleri Ana Bilim Dalı, Ankara.2010, s.16.

<sup>165</sup> İbrahim Durmuş, "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları ile Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020, s. 1735.

*Saygınlık Görme İhtiyacı:* Temel ihtiyaçlarından sonra insanoğlunun yaşama dahil olma, takdir görme ve saygı duyulma ihtiyacı oluşur. Yaşamda elde ettiği

başarıların ve emeklerinin kabul edilmesi ve bu mücadelesine saygı duyulması ihtiyacı oluşmaktadır. Saygı beklentisi özgüven ve kişisel değerlerini de doğrudan etkileyen bir ihtiyaçtır.

*Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Maslow'un piramidinde en üst katmanda olan kendisini gerçekleştirme, kişisel gelişim, kendine inanmak ve başarıya isteğinin tatmini olarak açılış Maslow Piramidinde ihtiyaçlar Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra devam etmektedir. Ancak bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçildiği takdirde motivasyon ve amaç kaybı yaşanmaktadır<sup>166</sup>. Bu nedenle ihtiyaç tespitinin çok iyi yapılması ve buna göre planlama yapılması olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Günümüzün değişen ve gelişen dünyası ihtiyaç yapısına bazı katkılar sağlamıştır. Ek olarak Bilişsel İhtiyaçlar, Estetik İhtiyacı ve Üstünlük ihtiyacı da piramide dahil olmuştur<sup>167</sup>. İhtiyaçlar Piramidinde bir üst kata çıkıldıkça kişide yaşama dair hedef ve beklentiler gelişmekte ve başarılı olmak adına motivasyon oluşmaktadır. Aynı motivasyon iş yaşamında yer alan işgören içinde geçerli olup iş tatmini sağlamak adına önem kazanmaktadır.

İnsanlar iş yaşamının içinde ihtiyaçlar piramidindeki basamakların birçoğunu tamamlamak adına yer almaktadırlar.

İhtiyaçlar hiyerarşisi ile iş tatmini arasındaki bağlantı Şekil:2 de gösterilmektedir.

---

<sup>166</sup> Yasemin Küçüközkan, "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, s. 21.

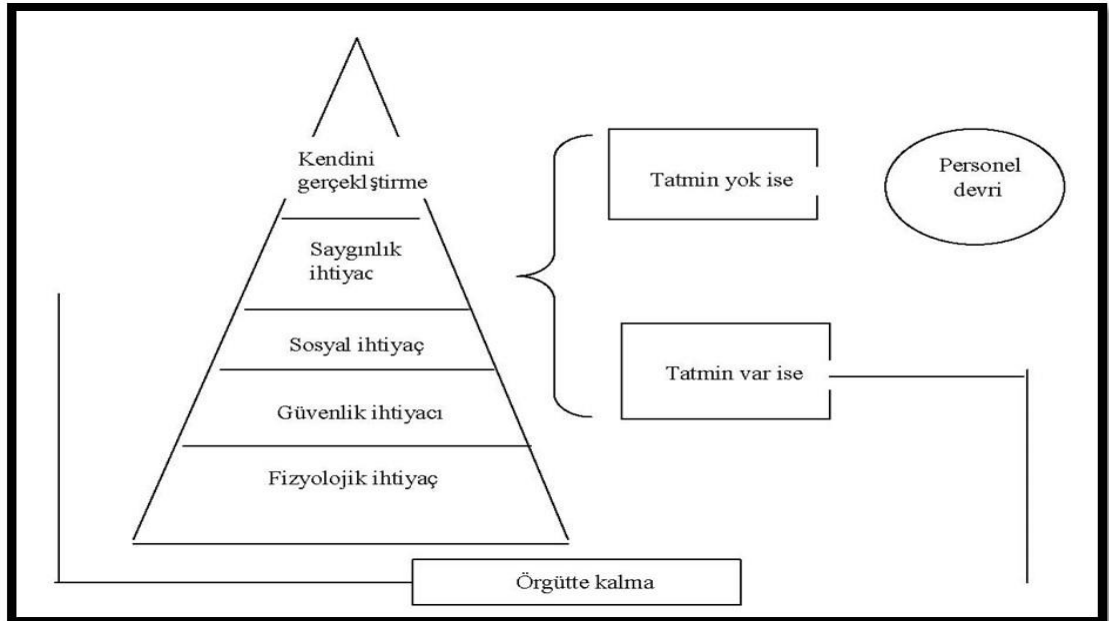
<sup>167</sup> David Ward, Marta Lasen "An Overview of Needs Theories behind Consumerism", **Munich personal Repec Archive**, 2009, pp. 6-7

## b. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra literatürde en çok ilgi gören diğer kuram Herzberg hijyen kuramı olmuştur. Bu kuram iş tatminindeki etkileri en temel kısımları ile motivasyon olgusu çerçevesinde açıklamaktadır.

Herzberg iş yaşamında öğrenenlerin iş tatmini konusunda yöneticilerin elini güçlendirecek teoriler geliştirmiştir. İş tatmininde en büyük etkinin yapılan işin içeriği ile ilgili olduğunu savunan Herzberg hijyen teorisini çift etmenler kuramı ile açıklayarak içsel ve dışsal unsurların etkilerinden yola çıkmıştır. İşgörenin iş ile ilgili tutumlarını içsel faktörler, işe karşı olumsuz tutumlarını ise hijyen faktörleri olarak belirtmiştir<sup>168</sup>.

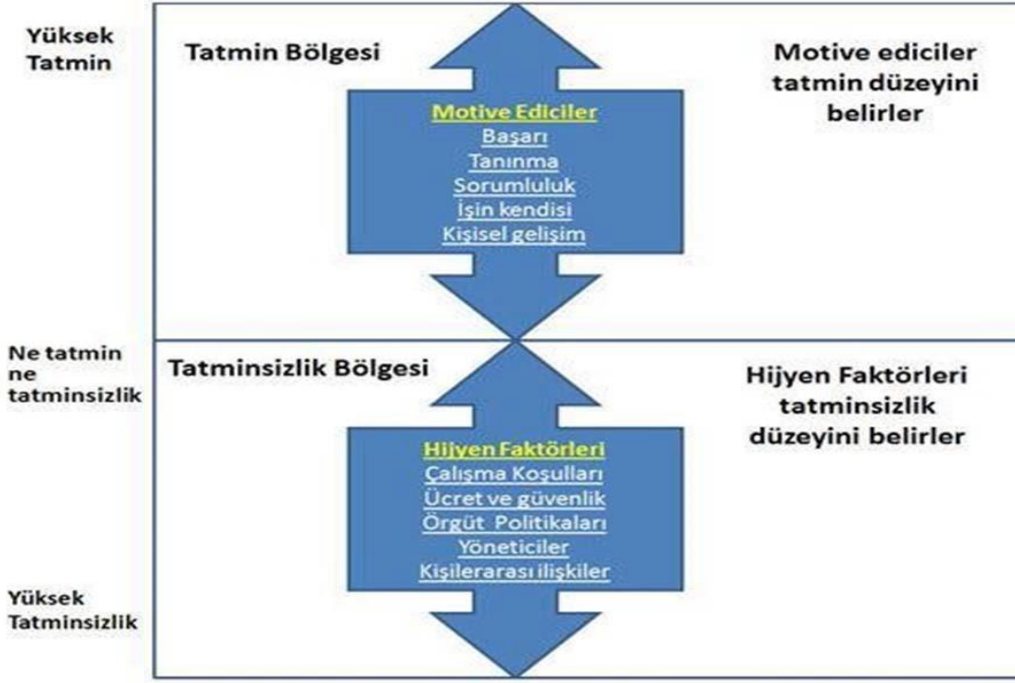
Herzberg çift etmenler teorisi Şekil 3' de gösterilmiştir.



Şekil 3. İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki<sup>169</sup>

<sup>168</sup> Frederic H. Decker, Lauren D. Harris Kojetin, Anita Bercovitz, "Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave to Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes", *The Gerontologist*, 2009, pp. 36-37.

<sup>169</sup> Mehmet Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemici, age.s.124



Şekil 4. Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi<sup>170</sup>

Herzberg çift etmenlerini şöyle açıklayabiliriz<sup>171</sup>.

*Hijyen Faktörleri:* Hijyen faktörleri işgörenin fizyolojik beklentileri olup, uzun vadede pozitif katkılar sağlamaz iken yoksunluğu işte tatminsizliğe yol açmaktadır. Örgüt sistemleri, yönetici ilişkileri, ücret, çalışma koşulları hijyen koşullarını oluşturmaktadır. Hijyen faktörleri her işletme içinde bulunması zorunlu koşullardır ve iş tatmininde dolaylı yoldan etkileri vardır.

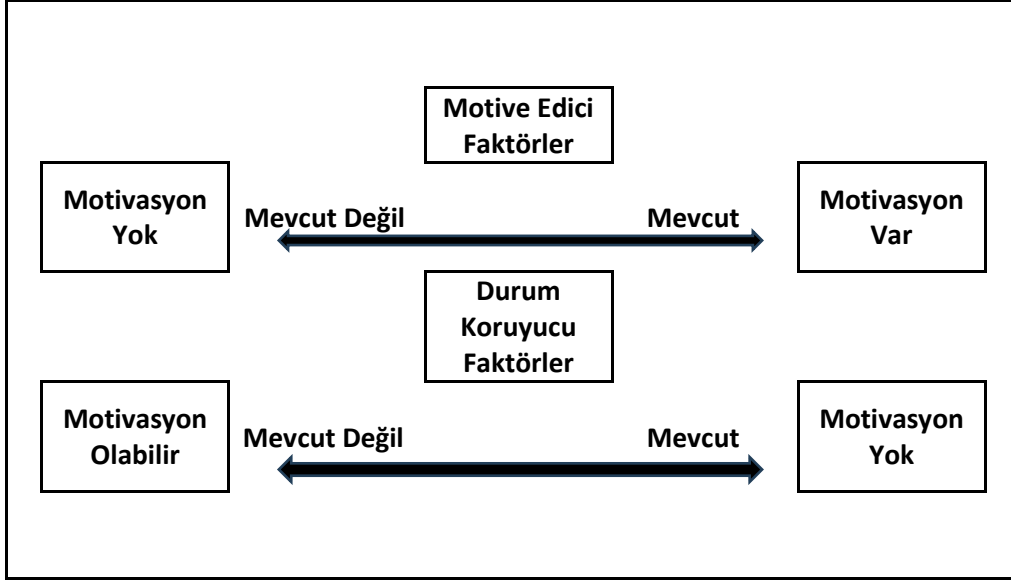
*İçsel Faktörler:* İçsel faktörler ise performans için işgörenin motive edilmesi ile ilgilidir. Güdüleyici faktörler olarak da tanımlayabileceğimiz içsel faktörler, takdir edilme, sorumluluk alma, başarıya ulaşma ve gelişimsel süreçleri kapsamaktadır.

Hijyen faktörü ile temeli oluşturulan iş tatmini İçsel faktörler ile geliştirilmekte, olumlu ya da olumsuz tatmin olarak şekillenmektedir.

Şematik olarak çift etmenler teorisinin motivasyona etkisini şöyle açıklayabiliriz.

<sup>170</sup> Tuğba Şen, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2008, s:12.

<sup>171</sup> Gülise Gökçe, Ali Şahin, Yasin Bulduklı, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 10, sayı 20, 2010, ss. 236-237.



Şekil 5. Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi ve Motivasyon<sup>172</sup>

İş tatmininde etkin rolü olan Herzberg'in çift etmenler teorisi yöneticiler açısından önemlidir. Hijyen faktörleri ile pozitif iş tatmini için zemin hazırlayarak motivasyonun oluşması için içsel faktörlerin varlığını temin etmek gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler hijyen faktörlerinin sürekliliğini sağlayarak üzerine içsel faktörleri geliştirerek motivasyon çalışmalarına devam etmelidir.

Herzberg teorisinde genel olarak iş tatmini ve tatminsizliğinin, birbirinden bağımsız işlediğinden ve işin yapısı ile fizyolojik koşullarından kaynakladığı belirtilmektedir.

### c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Çalışma yaşamında iş tatmini sağlama konusunda öne sürülen kurumlardan biri de McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı kuramıdır. McClelland'ın Başarma İhtiyacı kuramında işgörenlerin iş tatmini için üç ana motivasyon faktörü belirtilmektedir.

Güç elde etme, Başarma ihtiyacı ve İlişki kurma ihtiyacı olarak belirtilen bu faktörleri şöyle açıklayabiliriz<sup>173</sup>.

*Güç elde etme ihtiyacı:* Güç başkalarını idare etme kontrol altında tutma ve gücünü koruma olarak belirtilebilir. Belirli bir güce sahip olan bireyler

<sup>172</sup> Salih Güney.age. s.323.

<sup>173</sup> Tamer Koçel, age.s.310.

çalışmaktan keyif alır, disiplinli, kontrolcü ve kazanmayı hedefleyen davranışlar içinde yer alır.

*İlişki Kurma İhtiyacı:* Çevresiyle sosyal ilişkiler kuran ve bu ilişkileri devam ettirme güdüsüyle hareket eden işgörenler sevimlik ve kabul görmek isteğiyle güdüdür.

*Başarma İhtiyacı:* McClelland'ın en çok üzerinde durduğu başarma ihtiyacı çok erken yaşlarda ailelerin beklentisi ile ortaya çıkan ve iş yaşamında da beklentileri başarı ile karşılama arzusuna dayanan bir güdüdür diyebiliriz.

McClelland'ın göre başarı ihtiyacına sahip işgörenler, sorumluluk almayı isteyen, kendi güçleri ile sonuca ulaşan, somut verilerle hareket eden, risk alan ve zorlukları kendileri çözen kişilerdir<sup>174</sup>.

İşverenler açısından bu teorinin önemi, ihtiyacın doğru tespit edilip, ihtiyacın karşılanması ile başarıya ulaşmaktadır. Başarı motivasyonu güçlü olan işgörenlerin hedefleri de büyük olmakta, daha çok çalışmakta ve performansı yüksek olmaktadır diyebiliriz.

#### **d. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı**

Clayton Alderfer Maslow ihtiyaçlar kuramını daha da sadeleştirerek yine ihtiyaçları içeren bir teori geliştirmiştir. Alderfer'a göre öncelikle yaratılış ihtiyaçları karşılanmalı ve bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir sonraki basamağa geçilmelidir.

Alderfer ERG kuramına göre üç temel ihtiyaç vardır. Var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır. Bunları şematik olarak şöyle sıralayabiliriz.

ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAKLARI	
1.VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2.İLİŞKİ KURMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3.GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

Şekil 6. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamakları<sup>175</sup>

<sup>174</sup>S. Altman, E.Valenzi , R.M.C. Hodgetts, **Organizational Behavior:Theory and Practice** ,Orlando,P1:Academic Press,1985,s.259.

ERG Kuramlarını şöyle açıklayabiliriz.

*Var olma ihtiyacı:* Fizyolojik ve maddi ihtiyaçların oluşturduğu var olma ihtiyacı, Maslow piramidindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını kapsamakta ve yaşamın idame etmesi için zorunlu statüsünde yer almaktadır.<sup>176</sup>

*İlişki kurma ihtiyacı:* Sosyal ihtiyaçları, statü sahibi olma, saygınlık gibi ihtiyaçları, arkadaşlık kurma ve sosyal iletişimi kapsamaktadır<sup>177</sup>.

*Gelişme ihtiyacı:* Maslow piramidinde kendini gerçekleştirmeyi kapsamanın yanı sıra, güven duyma, başarılı olma gibi ihtiyaçları da kapsamaktadır<sup>178</sup>. Alderfer ile Maslow arasındaki fark, ERG Kuramında ihtiyaçların hiyerarşi gözetmeksizin karşılanabiliyor olmasıdır. İhtiyaçların karşılanmasında sıra beklenmesi zorunluluğu yoktur. Ek olarak Alderfer kuramında ihtiyaçların belirlenmesinde çevresel faktörler etkili olmaktadır ve kültürel yapı bireyin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesine neden olmaktadır<sup>179</sup>. ERG teorisi daha esnek bir teori olmakta ve iş tatminini sağlama yönünden daha verimli olduğu öngörülmektedir<sup>180</sup>.

ERG Kuramında aynı zamanda hayal kırıklığı ve motivasyon düşüklüğü ile gerileme davranışları üzerinde de durulmaktadır. Özellikle iş yaşamında beklentileri ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenin yaşayacağı performans düşüklüğü, iletişim sorunları ve kendini ifade etme geriliği ile ihtiyaçlarda tekrar alt seviyelere düşme görülebilir. Bu durum hem işte verimliliği hem de iş tatminini büyük ölçüde etkileyecek bir durum oluşturmaktadır.

---

<sup>175</sup> Salih Güney, age. s.324.

<sup>176</sup> Aamod Michael, Applied **Industrial-Organizational Psychology**, Belmont Wadsworth Pub Comp, 1999, s.385

<sup>177</sup> Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.16-17.

<sup>178</sup> Levent Şimşek, "İş Tatmini", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1995, s.102. <sup>181</sup> Gökhan Tekin, Burçin Görgülü, "Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların, İş Tatmini", **Social Sciences Studies Journal**, 2018, ss. 1561-1562.

<sup>179</sup> Gökhan Tekin, Burçin Görgülü, "Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların, İş Tatmini", **Social Sciences Studies Journal**, 2018, ss. 1561-1562.

<sup>180</sup> Renginay Yusein "Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s.71.

## 2. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

Süreç kuramları işle ilgili motivasyonları ve motivasyon tekniklerini ifade etmekte kullanılmaktadır. Kişisel özellikler ve ihtiyaçların etkin olduğu iş tatmini sağlamaya yönelik bu kuramlar Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Bekleyiş Kuramı,

Amaç kuramı ve Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı başlıkları halinde aşağıda açıklanmıştır.

### a. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, Victor H. Vroom tarafından geliştirilen iş tatmini süreçlerinde etkili bir kuramdır. Vroom'a göre işgörenlerin sağladıkları başarılar ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade, davranışlarının ödüllendirilmesinin sonucudur<sup>181</sup>.

Beklenti kuramında amaç, ihtiyaçların karşılanmasına göre değil beklentilerin karşılanmasına göre şekil almaktadır.

Vroom Beklenti kuramı ile iş tatminini sağlamada; katılımcı denetim, yüksek ücret, terfi imkânı, iş arkadaşlıkları, yönetici ile ilişkiler ve görev değişimlerinin etkili olduğunu belirtmektedir<sup>182</sup>. İşgörenlerin motive edilmesinde Beklenti kuramını baz alacak yöneticilerin öncelikle ödülleri iyi belirlemesi, performans ödül dengesini iyi kurması, adil ödül sistemi oluşturması, yeterli eğitim desteğini vermesi ve işgörenin başarıma hedefini doğru tayin etmesi gerekmektedir.

### b. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi iş tatmini sağlamada ve değerlendirilmesinde büyük öneme sahiptir. Bireylerin tepkileri algıladıkları eşitlik düzeyi ile doğru orantılıdır. Adams tarafından geliştirilen bu kuramda ifade edilen işgören ile işveren arasında davranış ve tutumlarda karşılıklı mantık ile hareket edildiğidir.

---

<sup>181</sup> Mehmet Nasih Tağ, Burak Çetinkaya, "Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2019, s. 860.

<sup>182</sup> Murat Tunçez, "İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yapı Mühendisliği Programı, İstanbul.2007, s.22.



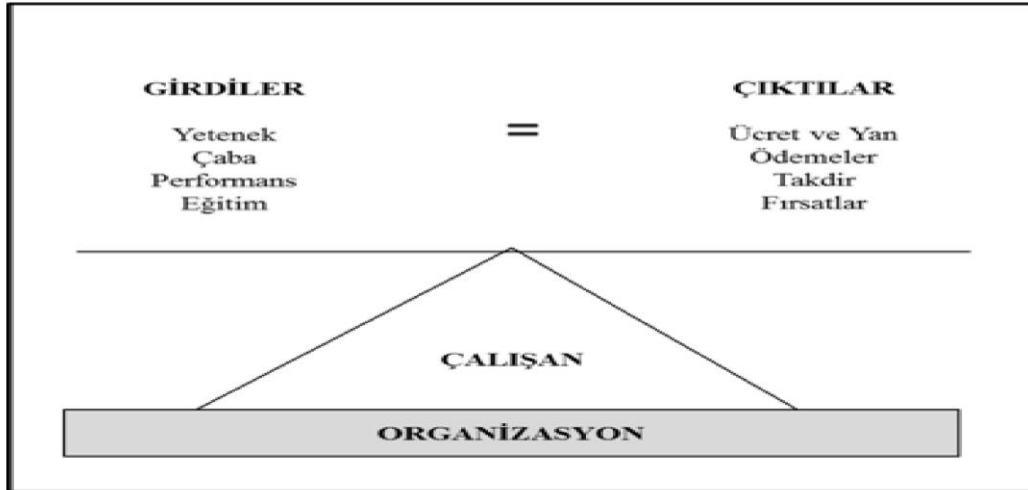
İşgörenin sahip olduğu eğitim düzeyi, performansı, potansiyeli vb. o işe kattığı değerleri oluştururken işverenin sağladığı ücret ödüller sosyal haklar vb. işgörene katılan değerler olarak algılanmaktadır. Denge ve ödül eşitliği esastır.

Eşitlik Kuramında işgörenin kendisini diğer işgörenler ile kıyaslaması söz konusudur. Yapılan kıyaslamanın eşit ve adil olduğunu düşünmesi iş tatmini oluştururken aksi durumda sorgulayıcı ve performans düşürücü durumlar ile karşılaşılabilir. İşgören ile işveren arasında eşit girdiler ve çıktılar ile adil ilişki amaçlanmaktadır<sup>183</sup>.

İşyerindeki uygulamalarda eşitsizlik gören işgörenlerde, işi yavaşlatma ve düşük efor sarfetmeleri, ücret ve ödül değişikliği talebi, işi bırakmaya teşvik davranışları ve hatta işten ayrılmalar görülmektedir.

Eşitlik kuramı uygulamak isteyen yöneticilerin bu davranışlara dikkat etmesi, eşitliği sağlama adına ödül ve ücret dağılımında adaletli olması, tepkisel yaklaşımlara göre aksiyon alması, destekleyici motivasyon uygulamalarında bulunmaları gerekmektedir.

Adams'ın Eşitlik kuramı Şekil 6'da gösterilmiştir<sup>184</sup>.



Şekil 7. Adams'ın Eşitlik kuramı

<sup>183</sup> Sadi Evren Şeker, "Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory)", **Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedi**, Cilt 1, Sayı 2, 2014, s. 22.

<sup>184</sup> Mehmet Soykenar, "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir, 2008, s. 22.

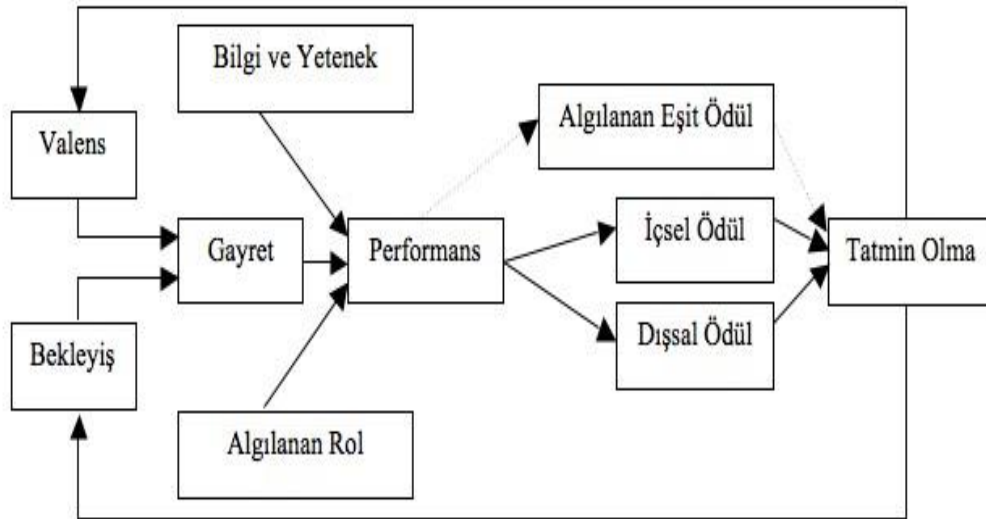
### c. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı

Vroom'un çalışmasını genişleterek detaylandıran Lawler ve Porter insanların algılama yapıları ve motivasyonları arasındaki bağlantıyı olasılıklar ve koşullar etkisi ile açıklamışlardır. Lawler ve Porter kişinin sergilediği başarı sonucu elde ettiği kazanımların miktarı ve derecesi ile ilgili olduğunu ve başarıları sonucu ödüllerin garanti halinde olmasının iş tatminini etkilediğini açıklamışlardır<sup>185</sup>. Bu kuram ile işten duyulan memnuniyetin ve performansın ödül değişkenine bağlı olduğunu kabul ederler.

Alınan ödüllerde diğer çalışanlar ile kıyaslandığında eşitlik var ise performans ve iş tatmininde artış görülmektedir. Dışsal ödüllerin işveren tarafından geldiği kabul edilmektedir ve Vroom beklenti kuramına göre değişken olan faktör, ödül kavramı ve miktarıdır.

İşgörenin sağladığı ödül, beklentisinin altında ise iş tatminsizliği, beklentisini karşılıyor ise iş tatmini sağlanmış olmaktadır.

Lawler ve Porter'in beklenti kuramı Şekil 7 de gösterilmektedir<sup>186</sup>.



Şekil 8. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

<sup>185</sup> Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, s.106.

<sup>186</sup> Tamer Koçel, age.s.650

#### **d. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı**

Edwin Locke'nin Amaç Kuramında öncelik olarak, kişilerin amaçlarına ulaşma isteği ve bu süreçte gösterdiği emeğin devamlılığı yer almaktadır.

Amaç kuramında örgüt yapısı içinde amaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda motivasyonun sağlanması önem taşımaktadır. İşverenler tarafından belirlenmiş amaçların net ve anlaşılır olması, ulaşılabilir olması kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların uyum içinde olması gerekmektedir<sup>187</sup>. Amaçlar kuramında performansı etkileyen ve süreç belirleyen diğer bir faktör de geri bildirim yapılmasıdır. Geri bildirim alan işgörenlerin düzeltici ve önleyici çalışmalar ile amaçlarına ulaşmak adına daha etkin performans sağladığı görülmektedir.

İşgörenler üzerinde etkili olan amaçlar kuramında elde edilen performans ve amaçlanan performans değerleri arasındaki fark ya da uyum iş tatminin belirleyici unsurlarını oluşturmaktadır.

Locke kuramına uyan işgörenlerin daha bağımsız, sorgulayıcı ve tutkulu yapıları olduğunu düşündüğümüzde, sürdürülebilir iş tatmini için işverenin sağladığı olanaklar değer kazanmaktadır<sup>188</sup>. Bu nedenle ulaşılabilir amaçlar oluşturulması ve işverenin desteği ile yapılan çalışmalar olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

#### **e. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı**

Motivasyon dayanaklı Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı başarı ya da başarısızlık sonucu davranışın devam edip etmeyeceğini savunan bir yaklaşımdır.

Bu kurama göre yüksek performans ve başarı elde edildiği zaman ödüllendirilmeli, hata ve başarısızlık yaşandığında ise ödül ya da ceza verilmeyerek karşılıksız bırakılarak düzeltilmesi tekrar edilememesi

---

<sup>187</sup> Narin Camuzoğlu, "Kütüphane Yöneticileri ve Çalışanlarının Liderlik Özelliklerine Bakış Açıları ve İş Tatmini: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Karşılaştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2014, ss.62-63.

<sup>188</sup> Figen Ereş, **Sosyal Bilimlerde Kuramlar**, Pegem Akademi, Ankara.2018, s.96

beklenmektedir. Davranışın gerekçeleri tespit edilerek düzeltici eylemler gerçekleştirilmelidir<sup>189</sup>.

Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramında yöneticiler tarafından, gerekmedikçe ceza verilmemesi, değişken pekiştirme sistemi kullanılması, zaman kısıtının doğru yapılması olumsuzlukların tekrarından kaçınılması için çalışmaların yapılması uygulama açısından önem taşımaktadır<sup>192</sup>. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramını uygulayacak işverenlerin işgörenlerin ihtiyaçlarının zamana ve beklentilere göre değişkenlik göstereceği ve her ödülün her durumda geçerli olmadığı bilincini taşıması gerekmektedir.

## **F. İş Tatmini- Tatmini -Tatminsizliği Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri**

İş tatminin sağlanması son dönemde işletmeler açısından daha da önem kazanmaya başlamıştır. İş tatmini ile başlayan motivasyon süreci hem sosyal hayatta hem de genele yayılarak toplumsal huzurda etkili olmaktadır.

İşveren açısından ise mutlu, huzurlu, yaptığı işten zevk alan işgörenler ile çalışmak hem verimlik artışına hem de hedeflere ulaşma yolunda en büyük etkiyi oluşturmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanların örgütlere pozitif katkıları olurken iş tatminsizliği işte aksamalar ve işveren açısından maddi kayıplara dahi neden olabilmektedir.

Genel hatları ile tüm yaşam alanlarına yansıyan iş tatminin ve tatminsizliğinin sonuçları ve artırma yöntemlerine ilişkin açıklamaları şöyle açıklayabiliriz.

### **1. İş Tatminin Sonuçları**

İş tatminin sonuçları olan Moral ve motivasyon, Performans ve verimlilik, Kurumsal bağlılığı şöyle açıklayabiliriz.

---

<sup>189</sup> Figen Macit, ” İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.2011, ss.46-47. <sup>192</sup> Salih Güney, age, s.330.

### **a. Moral ve Motivasyon**

Moral bireyin karşısındaki duruma karşı oluşturduğu iyi duyguları, motivasyon ise olumlu duygular sonucunda oluşan gönüllük isteğine dayanan iç güdüleri ifade etmektedir.

İşverenlerin işletme hedeflerine ulaşmak adına entelektüel sermayesinin motivasyonunu yüksek tutması gerekmektedir. Bu nedenle destekleyici ve güdüleyici araçları kullanmaktadırlar. Ancak her uygulama her işgören için uygun değildir. İşgörenlerin motivasyonunu sağlamak için doğru tespitlerde bulunarak uygun koşulları sağlamak işverenlerin çabasını gerektiren bir konudur.

Motivasyon ile iş tatmini arasında doğrudan bağlantı bulunmaktadır<sup>190</sup>. Motivasyonu yüksek çalışan başarıya ulaşır ve sonucunda elde ettiği maddi manevi kazanımlarla iş tatminini sağlamış olur.

### **b. Performans ve Verimlilik**

Performans ve verimlilik, iş tatmininin çıktılarından olarak kabul edilmektedir.

Her işgörenin performansı aynı seviyede değildir. Farklı işlerde farklı zaman aralıklarında farklı performanslar görülebilmektedir. Bu noktada işletmelerin performans değerlendirme ve geliştirme uygulamalarını işe ve işgörenin yapısına göre değerlendirmesi gerekmektedir. Bu noktada amaç performans artırıcı tüm süreçlere işgöreni dahil ederek verimliliği arttırmak olmalıdır.

Performansı yüksek çalışan verimli olur ve iş tatmini sağlanmış olur. Performans düşüklüğü ise verimsizlik, iletişim sorunları yetersizlik hissi maliyetler olarak yansımaktadır<sup>191</sup>. İşletmelerin insan kaynakları yönetim sistemleri performans değerlendirmelerinin adil ve ölçümlenebilir olması iş tatmini etkileyen en temel faktörlerdendir.

---

<sup>190</sup> Serdar Kesici (2006), “Bankalarda Motivasyon ve İş tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.2006, s.47.

<sup>191</sup> Ebru Nergiz, Fatih Yılmaz, age. s.52.

## **G. Kurumsal Bağlılık**

Kurumsal bağlılık işgörenin yer aldığı örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri ile uyumlandırarak bağlanması olarak açıklanabilir. İşgörenin kurumuna olan bağlılığı sorumluluk bilincini de beraberinde getirmekte ve amaçlara ulaşmak için çaba sarfettikleri görülmektedir.

Kurumsal bağlılık zamanla oluşurken iş tatminin daha kısa sürede oluşabileceği araştırmalar sonucunda görülmektedir. İş tatminin sağlanması, kurumsal bağlılık sürecini kuruma duyulan güven, inanç ve emek karşılığının alınacağı düşüncesi ile hızlandırmaktadır<sup>192</sup>. Kurumsal bağlılığı yüksek olan işgörenin iş tatminin de yüksek olduğunu belirtebiliriz.

### **1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliği sonucunda karşılaşılan işte hata yapma, işe devamsızlık, işten ayrılma ve işe yabancılaşma davranışları işletmelerde istikrarı sağlamayı engelleyen önemli bir sorundur. Bu sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **a. İşte Hata Yapma**

İşgörenlerin çalışma süreleri içinde performansları ve algılama yapıları gerek dış etkenler gerekse içsel duygu durumları ile değişkenlik gösterebilir. Bunun sonucunda işte hatalar yapılması ile karşılaşılabilir.

Belirli bir kıdeme ulaşmış işgören işte yeni olmadığı için bilgi ve tecrübe dışındaki işe olan isteksizlik ve dikkat dağınıklığı ile hatalar yapabilmektedir<sup>193</sup>. Bu durumun öncelikli nedeni işten duyulan tatminsizliktir.

İş tatmini olmayan işgörenin yapacağı işteki hatalar işin aksamasına, verimsizliğine performans düşüşüne ve tüm işletimi etkileyerek maddi zararlara dahi neden olabilmektedir. Bu nedenle iş tatminin geliştirecek çözüm planları oluşturulmalıdır.

---

<sup>192</sup> Sedat Yumuşak, Sibel Özafşarlıoğlu, Harun Yıldız, “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**,2013, s.60.

<sup>193</sup> 196 İsmail Bakan.age. s.254.

## **b. İşe Devamsızlık**

İş yaşamında aktif rol alan işgörenin çok elzem bir durum olmadıkça işe devamlılığı beklenmektedir. Ancak iş tatminsizliği olan işgörenin öncelikle işe geç gelmeleri sonrasında ise çeşitli gerekçelerle devamsızlıkları görülebilmektedir.

İşe devamsızlık, işte verimliliğin düşmesine ve diğer işgörenlerin iş yükünün artmasına dolayısıyla genel olarak bir motivasyon kaybına yol açabilmektedir. İş tatminsizliğinin sonuçlarından biri olan işe devamsızlığın ekip içinde yaygınlaşması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir<sup>194</sup>. İş verenlerin iş tatmini dışında tatminsizliği engellemeye yönelik çalışmalar yapması bu bağlamda önem taşımaktadır.

## **c. İşten ayrılma**

İşgörenler yaptığı işten ve kurumundan memnun değilse en klasik çözüm olarak alternatif arayışına geçmektedir. İşten ayrılmalar işverenin belirli bir süre işe alıştırmaya ve oryantasyon sürecinde eğitimsel, ücret olarak da maddi yatırımının kaybı anlamı taşımaktadır.

Kurumun kadrosunun değişkenliği, işten ayrılmaların fazlalığı performans ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Kuruma yeni başlamış ya da kısa süredir çalışan işgörenlerde işten tatminsizlik sonucu ayrılmalar ile sık karşılaşılırken, hizmet süresi daha uzun olan işgörenlerde kıdem hakkı kaybı olmaması gerekçesi ile işten ayrılmalar daha az görülmektedir. Ancak böyle bir durumda da bordro mahkumluğu diyebileceğimiz sadece kıdeme dayalı verimsiz isteksiz mecburi bir iş ilişkisi görülmektedir.

İşverenlerin işteki istikrarı koruması adına iş tatminini arttırarak işten ayrılmaları azaltması ve nedenlerine ilişkin kalıcı çözümler bulması gerekmektedir.

---

<sup>194</sup> Seda Sarı, “Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.2011, ss.63-64.

#### **d. İşe Yabancılaşma**

İşe karşı yabancılaşma iş tatminsizliğinin sonuçlarından biri olarak gözlemlenmektedir. İşe yabancılaşma işgörenin işine ve işverenine olan güvenini kaybetmesi, çalışma arkadaşları olan ilişkilerinin bozulması, iletişim sorunları ve işletmeye karşı aidiyet duygusunu kaybetmesi olarak açıklanabilir.

İşinde tatmin sağlayamamış işgören işinden daha çok işletmeye karşı yabancılaşma sürecine girmiştir. Kendisini ait hissetmediği çalışma ortamına katkı sağlamaktan imtina etmekte ve verimliliği düşmektedir<sup>195</sup>. Bu negatif tutum, tüm ekibi de olumsuz etkileyerek genel bir performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

İşverenlerin işte yabancılaşmanın önüne geçmek için işgörenin işten ve işyerinden beklentilerini doğru tespit etmesi gerekmektedir.

#### **e. Personel Devri**

İşte yaşanan Personel Devir oranı iş tatminsizliğinin ölçüm değerlerinden biridir. Personel devri işte disiplinsizliklere, özensiz ve dikkatsiz çalışmalara, verimsizlik ve kalite standartlarında düşmelere neden olmaktadır.

İşletmelerdeki personel devir hızı aynı zamanda işletme yönetiminin başarısızlığını da göstermektedir. İşgörenin işe bağlanması ve iş tatminin sağlamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

## **2. İş Tatminini Artırma Yöntemleri**

İş tatminin sağlama işverenlerin hedeflerine ulaşma konusundaki en büyük kaygısı olarak görülmektedir. Bu nedenle iş verenler iş tatminin sağlamak adına bazı yöntemler uygulamaktadır.

Bu bölümde yöntemlerden iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemlerinin açıklamaları yapılmıştır.

---

<sup>195</sup> Fuat Korkmazer, Erkan Ekingen, "Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *International Journal of Social Science*, 2017, ss.459-464.



### **a. İş Basitleştirme**

İşverenler 1990 yıllarda işsizlik oranlarındaki yükseliş karşısında iş basitleştirme yöntemini geliştirerek iş tatmini ve sürekliliğini sağlamaya çalışmışlardır.

İş basitleştirme yöntemindeki temel fikir, işgörenin mantık yoğunluğu gerektirmeyecek şekilde fiziki performansına yönelmektir. İşverence hazırlanmış planlara uyarak daha basit ve zamandan kazanarak işgörenin daha verimli çalışmasını sağlamaktır. İşin yapılmasında artıları olan bu yöntemde işgörenin işten soğuması, bıkkınlık, algıda düşme, tekdüzelikten sıkılması, işe devam sorunları hatta işten ayrılmalarda görülebilmektedir<sup>196</sup>. İşverenler zaman içinde oluşabilecek bu negatif durumların üzerinde çalışarak uygun şartlarla iş tatminin sağlayarak işi basitleştirme sistemlerine yönelmişler, psikolojik ve sosyolojik destekler ile iş yapılış şekillerini belirleyerek verimliliği sağlamışlardır.

### **b. İş Rotasyonu**

İş tatminin sağlamada etkili bir yöntem olan iş rotasyonu, işgörenin yatay olarak bir görevden başka bir göreve geçişi ya da bir çalışma alandan başka bir çalışma alanında görevlendirilmesi olarak açıklanabilir. İş rotasyonunda işgörenin yaşadığı farklılık içinde kendini geliştirme ve gerçekleştirme imkânı oluşmaktadır<sup>197</sup>.

Yeni görevi ya da yeni mesleki alanında işgörende bir yenilenme oluşmakta buna bağlı olarak performans ve verimliliğin de yüksek olması beklenmektedir. Aynı zamanda işte monotonluğu engelleyen bu uygulama ile işgörenin işe karşı tutumunda heyecan yaşaması ve iş tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır.

İş rotasyonu uygulamasının doğru yapılabilmesi için, pozisyona ve işgörene uygun rotasyonun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda işe ve işleyişe karşı direnç ve iş tatminsizliği ile karşılaşılabilir bu durum iş rotasyonunun gerekçesini zorlaştırmaktadır.

---

<sup>196</sup> Tayfun Utaş, Levent Çinko, Gökhan Işıl, "Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim", **Social Science Research Journal**, 2017, s.5.

<sup>197</sup> Seher Tuğba Kerman, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon gerekli mi? (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi)", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.2004, s.24.

### c. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme yöntemi, iş basitleştirme yöntemin yarattığı tekdüzeliği değiştirmek için uygulanmaya başlanmış bir yöntemdir. İş basitleştirme yönteminde eğitim düzeyi gelişen işgörenlerin iş yaşamına katılması ile mali beklentilerin artışı iş zenginleştirme yöntemini aktif hale getirmiştir.

İş zenginleştirme yöntemi, işgörenin aynı zaman aralığında tek tip iş yerine birkaç çeşit içeren aynı tanım içinde farklı içerikleri bir arada yapması olarak açıklanabilir. İş genişletme ile karşılaştırılan iş zenginleştirme modeli fiziksel temelli ve verimlilik odaklıdır. Devamında gelişen iş geliştirme ise işgörenin yaptığı işin eğitimler ve destekler ile sorumluluğunun arttırılmasıdır. İş tatmininde iş zenginleştirmenin iş tatminine katkı sağladığı kabul edilirken, iş genişletme maliyetli olması ve iş tatminini kısa süreli sağlaması nedeni ile çok da tercih edilmemektedir<sup>198</sup>.

İş zenginleştirme yöntemini işverenlerin, doğru işgöreni, doğru zamanda ve doğru iş ile analiz ederek kullanmaları gerekmektedir.

---

<sup>198</sup> Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık.2008, s.207.

## V.ARAŞTIRMA, YÖNTEM VE BULGULAR

### A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; ‘‘Çalışanların İş Tatminlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi’’ nin incelenmesidir. Bu amaçla, İstanbul ilinde yaşayan Yiyecek-İçecek sektöründeki toplam 650 kişiye e-posta ve online iletişim kanalları üzerinden anket daveti gönderilmiş 465 katılımcı ile anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışma, iş tatmininin, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gerçeğinden yola çıkarak, performans ve verimliliği anlamaya dönük veriler elde etmek, elde edilen verileri istatistiksel olarak çözümlenmek ve yorumlamak bakımından önem taşımaktadır.

### B. Araştırmanın Varsayımları

İstanbul’da ikamet eden Yiyecek-İçecek sektöründe çalışanlarda yürütülen bu araştırma aşağıda listelenen varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

- Araştırmaya katılan kişilerin ölçekte bulunan soruları cevaplarken gerçek duygu ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir.
- Ankete katılanların isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Katılımcıların, ankette yer alan kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir. Meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık ölçeği ile çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri ölçülmüştür.
- İş tatmini ölçeği ile kurum çalışanlarının iş tatmini düzeyleri tespit edilmiştir.

- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ortaya konulmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan temin edilen veriler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.

### C. Araştırmanın Sınırlılıkları

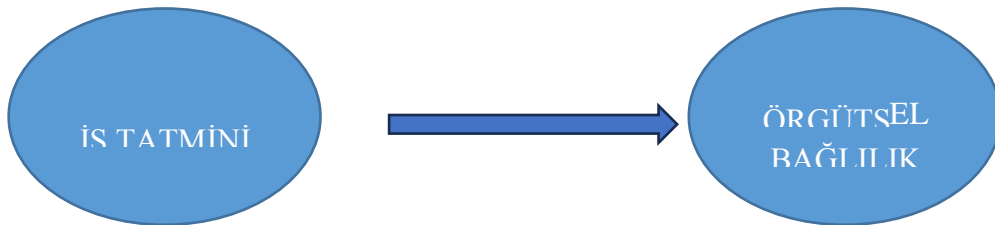
Araştırma, “İstanbul ilinde Yiyecek-İçecek sektöründe çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi” konusuyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada betimleyici yöntem esas alınmış ve iş tatmininin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkileri çerçevesinde yürütülmüştür.

Anketler Yiyecek-İçecek sektöründe görev yapan 650 kişiye e posta ve online kanallar ile gönderilmiştir. 150 kişiden geri dönüş alınamamıştır. 35 kişide boş ve yanlış işaretlemelerden dolayı iptal edilmiştir. 465 kişiye ulaşılmış ancak bunlardan 415 kişi anketin sorularını cevap verecek nitelikte bulunmuştur.

### D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, “İstanbul ilinde Yiyecek-İçecek sektöründe çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi” konusuyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada betimleyici yöntem esas alınmış ve hizmet kurumunun, çalışanların İş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri çerçevesinde yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, bir model oluşturulmuştur. Model temel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak iki ana değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 9. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

H1: Çalışanların içsel tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların dışsal tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H9: Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile iş tatmin ve alt boyutları toplam çalışılan süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### **E. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada; “örgütsel bağlılık ölçeği” ve “iş tatmini ölçeği” için hazırlanan ölçekler kullanılarak, çalışanlara sorular sorulmuş ve çözümlenmelerin yapılacağı veriler elde edilmiştir. Çalışmada tümevarım yöntemi izlenmiş ve betimleyici yöntem esas alınmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında, geniş bir yazın-kaynak taraması yapılmıştır. Bu konuda, araştırmalar, makaleler, bilimsel etkinlikler, kitaplar ve lisansüstü tezlerinden faydalanılmıştır. Verilerin toplanmasında, anket toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Anket araştırması demografik bilgiler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık şeklinde üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, demografik bilgiler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre ve toplam çalışılan süre bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde, iş tatmini anketi, üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık anketi bulunmaktadır.

Anket, 5'li Likert ölçeğinden oluşmaktadır.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum olarak belirlenmiştir. Anket araştırması için kullanılan ölçekler, iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği aşağıda açıklanmıştır.

## F. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, "İstanbul ilinde Yiyecek-İçecek sektöründe çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini" incelemektir. Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul'da ikamet eden ve Yiyecek-İçecek sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde;

Evren büyüklüğü bilinmediği durumlarda;

t= t tablosundan belirli güven düzeyinde (genellikle %95) sonsuz serbestlik derecesindeki değer (%95 için t tablo değeri 1,96'dır.) n=Saptanacak optimum örneklem büyüklüğü p=İncelenen olayın görüş sıklığı=0,5 q=İncelenen olayın görülmemeye sıklığı=0,5 d= Olayın gerçekleşme sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası = 0,05

Değerlerin hepsi yerine konduğunda denek sayısı 384 olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{t^2 * p * q}{d^2}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384$$

## **G. Verilerin Toplaması**

### **1. İş Tatmini Ölçeği**

Araştırmada, iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilip kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

İş tatmini ölçek boyutları, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan ve 36 maddeden oluşmaktadır.

### **2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, çalışmalarda yararlanılan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada, Darıcan tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığın ölçek boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır.

## **H. İstatistiksel Analiz**

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (medyan minimum, maksimum, ortalama, standart sapma) ile verildi.

Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ve Shapiro-Wilk Testi ile sınıandı.

Test sonucunda Normal dağılım gösteren sürekli veriler için ise T test ve Anova Test kullanıldı. Korelasyon analizinde Pearson testi kullanıldı. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için Basit doğrusal regresyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak belirlendi.

### **1. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler**

Katılımcılara ait betimsel bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Çizelge 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Katılımcı	%
Cinsiyet		42,7
Kadın	177	
Erkek	238	52,3
Toplam	415	100
Yaş		8,2
18-24 yaş	34	
25-31 yaş	87	21,0
32-48 yaş	191	46,0
49-55 yaş	77	18,6
56 ve üzeri	26	6,3
Toplam	415	100
Medeni Durum		
Evli	277	66,7
Bekar	138	33,3
Toplam	415	100
Eğitim Ortaokul		
	21	5,1
Lise	89	21,4
Yüksekokul	58	14,0
Lisans	152	36,6
Yüksek Lisans	59	14,2
Doktora	36	8,7
Toplam	415	100
Kurum Süre		
1 Yıldan az	44	10,6
1-3 yıl	97	23,4
4-6 yıl	79	19,0
7-9 yıl	53	12,8
10 yıl ve üzeri	142	34,2
Toplam	415	100
Toplam Süre 1 Yıldan az		
	26	6,3
1-3 yıl	63	15,2
4-6 yıl	70	16,9
7-9 yıl	52	12,5
10 yıl ve üzeri	204	49,2
Toplam	415	100



Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren Çizelge-2 incelendiğinde,

- Katılımcıların 177'si (%42,7) kadın ve 238'i (%52,3) erkektir.
- Katılımcıların 34'ü (%8,2) 18-24 yaş grubu, 87'si (%21,0) 25-31 yaş grubu,

191'i (%46,0) 32-48 yaş grubu, 77'si (%18,6) 49-55 yaş grubu ve 26'sının (%6,3) da 56 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmüştür.

- Katılımcıların 277'si (%66,7) evli ve 138'i (%33,3) bekaardır.
- Katılımcıların 21'i (%5,1) ortaokul, 89'u (%21,4) lise, 58'i (%14,0) yüksekokul, 152'si (%36,6) lisans, 59'u (%14,2) yüksek lisans ve 36'sının (%8,7) da doktora mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların 44'ü (%10,6) 1 yıldan az, 97'si (%23,4) 1-3 yıl, 79'u (%19,0) 4-6 yıl, 53'ü (%12,8) 7-9 yıl ve 142'sinin (%34,2) de 10 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür.
- Katılımcıların 26'sı (%6,3) 1 yıldan az, 63'ü (%15,2) 1-3 yıl, 70'i (%16,9) 4-6 yıl, 52'si (%12,5) 7-9 yıl ve 204'ünün (%49,2) de 10 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür.

## 2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge 15'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu

İş Tatmini Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İçsel	0,816	21
Dışsal	0,830	15
Toplam	0,889	36

Çizelge 3 incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu görülmüştür.

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri belirtildi değerlerdedir<sup>199</sup>.

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Analizde ölçek faktörleri için hesaplanan alpha katsayıları 0,82 ile 0,89 arasında değer aldığı ve elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir.

### 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çizelge 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0,709	6
Devam	0,790	6
Normatif	0,834	6
Toplam	0,884	18

Çizelge.4 incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu görülmüştür. Ölçek faktörleri için hesaplanan alpha katsayıları 0,71 ile 0,88 arasında değer aldığı ve elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir.

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir.

Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır.  $\pm 2$  aralığında yer alan çarpıklık

<sup>199</sup> Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2015, s.190.

ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir<sup>200</sup>

Çizelge 5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

İçsel tatmin	415	1,8	5,0	4,02	0,61	-0,87	0,12	0,57	0,24
Dışsal tatmin	415	1,0	5,0	3,59	0,78	-0,37	0,12	-0,23	0,24
İş tatmini	415	1,5	5,0	3,85	0,62	-0,70	0,12	0,32	0,24
Duygusal	415	1,2	5,0	3,54	0,74	0,13	0,12	-0,79	0,24
Devam	415	1,0	5,0	3,63	0,85	-0,60	0,12	-0,24	0,24
Normatif	415	1,0	5,0	3,52	0,92	-0,49	0,12	-0,58	0,24
Örgütsel bağlılık	415	1,6	5,0	3,56	0,72	-0,13	0,12	-0,83	0,24

Çizelge.5 da yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir.

Çizelge 6. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
İçsel tatmin	—						
Dışsal tatmin	.692**	—					
İş tatmini	.932**	.907**	—				
Duygusal bağlılık	.461**	.413**	.477**	—			
Devam bağlılık	.330**	.293**	.340**	.540**	—		
Normatif bağlılık	.532**	.580**	.602**	.636**	.601**	—	
Örgütsel bağlılık	.518**	.507**	.558**	.832**	.840**	.886**	—

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge.6 da yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, içsel tatmin puanları ile duygusal ( $r=0,461$ ;  $p<0,01$ ), devam ( $r=0,330$ ;  $p<0,01$ ), normatif( $r=0,532$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,518$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İçsel tatmin puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanının arttığı gözlenmiştir.

<sup>200</sup> Darren George, Paul Mallery, SPSS For Windows Step By Step : A Simple Guide and Reference, 2010,p.46

Dışsal tatmin puanları ile duygusal ( $r=0,413$ ;  $p<0,01$ ), devam ( $r=0,293$ ;  $p<0,01$ ), normatif( $r=0,580$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,507$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Dışsal tatmin puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanının arttığı gözlenmiştir.

İş tatmini puanları ile duygusal ( $r=0,477$ ;  $p<0,01$ ), devam ( $r=0,340$ ;  $p<0,01$ ), normatif ( $r=0,602$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,558$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İş tatmini puanları arttıkça, örgütsel bağlılık ve alt boyut puanının arttığı gözlenmiştir.

İş tatmini sağlamış olan ya da belirli bir düzeyde arttırmış olan işgörenlerin örgüt içinde daha aktif ve verimli olduğu, beraberinde sağladığı performans artışı ile örgütsel bağlılığının arttığını belirtebiliriz.

#### 4. Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart

##### Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Cinsiyete göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık değerleri aşağıda belirtilmiştir.

Çizelge 7. Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	t	sig
İçsel	Kadın	177	4,03	0,63	0,286	0,775
	Erkek	238	4,01	0,59		
Dışsal	Kadın	177	3,66	0,81	1,717	0,087
	Erkek	238	3,53	0,76		
İş tatmini	Kadın	177	3,88	0,64	1,027	0,305
	Erkek	238	3,82	0,61		
Duygusal	Kadın	177	3,48	0,75	-	0,167
	Erkek	238	3,58	0,74		
Devam	Kadın	177	3,64	0,87	0,163	0,871
	Erkek	238	3,62	0,83		
Normatif	Kadın	177	3,51	0,95	-	0,761
	Erkek	238	3,54	0,90		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	177	3,54	0,74	-	0,586
	Erkek	238	3,58	0,70		

Çizelge .7 incelendiğinde, cinsiyete göre iş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları skor ortalamalarının farklılaşmadığı

görülmüştür. ( $p>0,05$ ) Kadınların iş tatmini skor ortalamaları erkeklerden yüksek iken, Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlardan yüksek olduğu görülmüştür. Erkeklerin toplumsal olarak üstlendikleri aile reisliği rolüne bağlı olarak sorumluluklarının fazla olması nedeni ile örgütsel bağlılıklarının kadınlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür.

## 2.Yaşa Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart

### Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Yaş değişkeni dikkate alındığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık değerleri aşağıda belirtilmiştir.

### Yaşa Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	Katılımcı	Ortalama	Std.Sapma	F	sig	Fark Durum
İçsel	18-24	34	3,72	0,61	4,966	0,001	3,4,5>1; 4>2
	25-31	87	3,88	0,71			
	32-48	191	4,07	0,60			
	49-55	77	4,16	0,46			
	56+	26	4,12	0,42			
Dışsal	18-24	34	3,42	0,66	1,328	0,192	Fark yoktur
	25-31	87	3,57	0,83			
	32-48	191	3,56	0,82			
	49-55	77	3,64	0,70			
	56+	26	3,86	0,65			
Değişkenler	Yaş	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	F	sig	Fark Durum
İş tatmini	18-24	34	3,60	0,56	2,967	0,019	4,5>1
	25-31	87	3,75	0,71			
	32-48	191	3,87	0,64			
	49-55	77	3,95	0,50			
	56+	26	4,01	0,46			
Duygusal	18-24	34	3,25	0,81	6,849	0,000	4,5>1,2
	25-31	87	3,33	0,75			
	32-48	191	3,54	0,69			
	49-55	77	3,80	0,78			
	56+	26	3,83	0,58			
Devam	18-24	34	3,44	0,90	2,080	0,062	Fark yoktur
	25-31	87	3,59	0,77			
	32-48	191	3,60	0,86			
	49-55	77	3,90	0,84			
	56+	26	3,49	0,84			
Normatif	18-24	34	3,31	0,90	3,874	0,004	4>3
	25-31	87	3,60	0,91			
	32-48	191	3,39	0,96			
	49-55	77	3,80	0,82			
	56+	26	3,77	0,74			
Örgütsel Bağlılık	18-24	34	3,33	0,69	4,419	0,002	4>1,2,3
	25-31	87	3,50	0,71			
	32-48	191	3,51	0,72			
	49-55	77	3,83	0,70			
	56+	26	3,70	0,62			

Çizelge.8 incelendiğinde, içsel tatmin, iş tatmini, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının yaş gruplarına göre farklılaştığı

görülmüştür. ( $p < 0,05$ ) 32-48, 49-55 ve 56 yaş üzeri çalışanların içsel tatmin skor ortalamasının 18-24 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 49-55 yaş grubu çalışanların içsel tatmin skor ortalamasının 25-31 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Belirtilen ölçümden de anlaşılacağı üzere işte geçirilen süre içinde işgörenlerin işlerinde tecrübe sahibi olmalarına bağlı olarak işlerini daha kolay yapabiliyor olmaları iş tatminlerinde artış sağlamaktadır.

49-55 ve 56 yaş üzeri çalışanların içsel tatmin skor ortalamasının 18-24 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İş yaşamına yeni başlayan 18-24 yaş grubunda henüz işi benimseme, kabullenme süreci tamamlanmadığı ve sürekli alternatif arayışı söz konusu olduğu için iş tatminini de henüz sağlamamış olmaktadır. 49-55 yaş arasındaki işgörenler de ise artık statü ve iş yaşamındaki rolleri kesinleştiği için iş tatmini daha yüksek olarak görülmektedir.

49-55 ve 56 yaş üzeri çalışanların duygusal bağlılık skor ortalamasının 18-24 ve 25-31 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İşte geçirilen süre nedeni ile 49-55 yaş aralığındaki işgörenlerin yaptıkları iş ile duygusal bağları da oluşmaktadır.

49-55 yaş grubu çalışanların normatif bağlılık skor ortalamasının 32-48 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 49-55 yaş aralığındaki çalışanların çalışma sürelerindeki artış beraberinde normatif bağlılıklarını da sağlamaktadır.

49-55 yaş grubu çalışanların örgütsel bağlılık skor ortalamasının 18-24 , 25-31 ve 32-48 yaş grubu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Örgütte uzun süre çalışma süresine sahip olan 49-55 yaş aralığındaki işgörenler emek ve katılım döngüsü nedeni ile örgütünün yapısına dahil olmakta ve bu durum örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir.

Ayrıca yaş arttıkça, çalışanların kıdemlerinin ve buna bağlı ücret mesleki konumlarının artışı dolayısıyla iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır.

## 5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Çizelge 8. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	t	sig
İçsel	Evli Bekar	277	4,08	0,58	3,000	0,002
		138	3,89	0,64		
Dışsal	Evli Bekar	277	3,61	0,78	0,827	0,409
		138	3,54	0,79		
İş tatmini	Evli Bekar	277	3,89	0,61	2,224	0,027
		138	3,75	0,64		
Duygusal	Evli Bekar	277	3,59	0,72	2,242	0,025
		138	3,42	0,79		
Devam	Evli Bekar	277	3,66	0,85	1,105	0,270
		138	3,57	0,86		
Normatif	Evli Bekar	277	3,53	0,90	0,287	0,774
		138	3,51	0,97		
Örgütsel Bağlılık	EvliBekar	277 138	3,60 3,50	0,71 0,74	1,333	0,183

Çizelge.9 incelendiğinde, medeni duruma göre içsel tatmin, iş tatmini ve duygusal bağlılık skor ortalamasının farklılaştığı görülmüştür. ( $p<0,05$ ) Evlilerin içsel tatmin, iş tatmini ve duygusal bağlılık skor ortalamasının bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Evli olan işgörenlerin hayat düzenlerinin gereği maddi ve manevi sorumluluklarının evli olmayanlara kıyasla daha fazla olması nedeni ile iş tatmininde olumlu bir artış görülmektedir.

## 6. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan

### Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Çizelge 9. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	F	sig	Fark Durum
İçsel	Ortaokul	21	4,19	0,33	3,550	0,004	1,2>4
	Lise	89	4,17	0,53			
	Yüksekokul	58	4,09	0,68			
	Lisans	152	3,87	0,66			
	Yüksek Lisans	59	3,99	0,58			
Dışsal	Doktora	36	4,08	0,48	1,899	0,093	
	Ortaokul	21	3,86	0,48			
	Lise	89	3,71	0,63			
	Yüksekokul	58	3,69	0,79			
	Lisans	152	3,47	0,89			
İş tatmini	Yüksek Lisans	59	3,51	0,80	3,117	0,009	1,2 >4
	Doktora	36	3,56	0,65			
	Ortaokul	21	4,05	0,29			
	Lise	89	3,99	0,51			
	Yüksekokul	58	3,93	0,67			
Duygusal	Lisans	152	3,71	0,70	15,920	0,000	1,2,3>4,5,6
	Yüksek Lisans	59	3,80	0,61			
	Doktora	36	3,88	0,49			
	Ortaokul	21	4,06	0,54			
	Lise	89	3,89	0,70			
Devam	Yüksekokul	58	3,84	0,82	11,082	0,000	1,2,3>4,5,6
	Lisans	152	3,30	0,68			
	Yüksek Lisans	59	3,35	0,65			
	Doktora	36	3,17	0,56			
	Ortaokul	21	4,00	0,54			
Normatif	Lise	89	3,93	0,75	17,718	0,000	1,2,3>4,5,6
	Yüksekokul	58	3,99	0,72			
	Lisans	152	3,50	0,85			
	Yüksek Lisans	59	3,41	0,85			
	Doktora	36	3,05	0,89			
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	21	4,16	0,60	21,110	0,000	1,2,3>4,5,6
	Lise	89	3,98	0,73			
	Yüksekokul	58	3,91	0,92			
	Lisans	152	3,26	0,87			
	Yüksek Lisans	59	3,29	0,87			
	Doktora	36	2,91	0,90			
	Ortaokul	21	4,07	0,43			
	Lise	89	3,93	0,64			
	Yüksekokul	58	3,91	0,72			
	Lisans	152	3,35	0,65			
	Yüksek Lisans	59	3,35	0,65			
	Doktora	36	3,04	0,59			

TabloÇizelge.10 incelendiğinde, içsel tatmin, iş tatmini, duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının eğitim gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür. ( $p<0,05$ ) Ortaokul ve lise mezunu çalışanların içsel tatmin ve iş tatmini skor ortalamasının lisans mezunu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.



Ortaokul, lise ve yüksekokul mezunu çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyut skor ortalamasının lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Yüksek farklılıklarda temel neden, eğitim düzeyi arttıkça iş yaşamından beklentinin de artmasıdır. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin farklı beklentilerinin olması, eğitim düzeyi daha düşük işgörelere nazaran daha kolay iş imkanlarına ulaşabilmeleri, iş seçeneğinin ve alternatiflerinin fazla olması eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininde düşüşe neden olmaktadır.

## 7. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Çizelge 10. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	F	sig	Fark Durum
İçsel	1.Yıldan az	26	4,04	0,57	1,577	0,179	
	1-3 yıl	63	4,09	0,66			
	4-6 yıl	70	4,03	0,61			
	7-9 yıl	52	4,16	0,57			
	10 yıl ve üzeri	204	3,95	0,60			
Dışsal	1.Yıldan az	26	3,89	0,69	1,839	0,189	
	1-3 yıl	63	3,74	0,65			
	4-6 yıl	70	3,61	0,72			
	7-9 yıl	52	3,73	0,73			
	10 yıl ve üzeri	204	3,46	0,84			
İş tatmini	1.Yıldan az	26	3,98	0,57	1,937	0,196	
	1-3 yıl	63	3,95	0,61			
	4-6 yıl	70	3,86	0,59			
	7-9 yıl	52	3,99	0,59			
	10 yıl ve üzeri	204	3,75	0,65			
Duygusal	1.Yıldan az	26	3,68	0,89	7,962	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,79	0,78			
	4-6 yıl	70	3,66	0,77			
	7-9 yıl	52	3,77	0,86			
	10 yıl ve üzeri	204	3,34	0,61			
Devam	1.Yıldan az	26	3,80	0,97	8,430	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,95	0,69			
	4-6 yıl	70	3,79	0,81			
	7-9 yıl	52	3,86	0,84			
	10 yıl ve üzeri	204	3,40	0,84			
Normatif	1.Yıldan az	26	3,72	1,14	12,703	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,93	0,65			
	4-6 yıl	70	3,78	0,81			
	7-9 yıl	52	3,79	1,01			
	10 yıl ve üzeri	204	3,22	0,88			
Örgütsel Bağlılık	1.Yıldan az	26	3,74	0,89	13,732	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,89	0,61			
	4-6 yıl	70	3,75	0,73			
	7-9 yıl	52	3,80	0,82			
	10 yıl ve üzeri	204	3,32	0,60			

Çizelge.11 incelendiğinde, duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının kurumda çalışılan süreye göre farklılaştığı görülmüştür.

- 4-6 yıldır çalışanların duygusal bağlılık skor ortalamasınının 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.
- 4-6 yıldır çalışanların devam bağlılık skor ortalamasınının 1 yıldan az ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.
- 4-6 yıldır çalışanların normatif bağlılık skor ortalamasınının 1 yıldan az ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.
- 7-9 yıldır çalışanların normatif bağlılık da 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.
- 4-6 yıl ve 7-9 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık skor ortalamasınının 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

10 yıl ve üzeri işgörenler, örgüt yapısı içinde uzun süre aynı pozisyonda aynı bölümde çalışmaları halinde normatif ve duygusal örgütsel bağlılıklarında negatif tutum görülmektedir. Beklentisi karşılanmamış işgören genel bağlılık, kıdem ya da maddi kazanımlar nedeni ile örgütte kalmaya devam etmektedir.

Diğer bir durum ise 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip işgören kariyer planlamasında ulaşabileceği noktaya gelmiş ve artık güdüleyici bir hedefi kalmamıştır. Bu durumda bağlılığını ve dolayısıyla iş tatminin olumsuz etkilemektedir. Ancak yine de günümüz koşullarında işten ayrılma eylemi gözlemlenmemektedir.

## 8. Toplam Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları

Çizelge 11. Toplam Süreye Göre İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma	F	sig	Fark Durum
İçsel	Yıldan az	26	4,04	0,57	1,577	0,179	
	1-3 yıl	63	4,09	0,66			
	4-6 yıl	70	4,03	0,61			
	7-9 yıl	52	4,16	0,57			
	10 yıl ve üzeri	204	3,95	0,60			
Dışsal	Yıldan az	26	3,89	0,69	1,839	0,189	
	1-3 yıl	63	3,74	0,65			
	4-6 yıl	70	3,61	0,72			
	7-9 yıl	52	3,73	0,73			
	10 yıl ve üzeri	204	3,46	0,84			
İş tatmini	Yıldan az	26	3,98	0,57	1,937	0,196	
	1-3 yıl	63	3,95	0,61			
	4-6 yıl	70	3,86	0,59			
	7-9 yıl	52	3,99	0,59			
	10 yıl ve üzeri	204	3,75	0,65			
Duygusal	Yıldan az	26	3,68	0,89	7,962	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,79	0,78			
	4-6 yıl	70	3,66	0,77			
	7-9 yıl	52	3,77	0,86			
	10 yıl ve üzeri	204	3,34	0,61			
Devam	Yıldan az	26	3,80	0,97	8,430	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,95	0,69			
	4-6 yıl	70	3,79	0,81			
	7-9 yıl	52	3,86	0,84			
	10 yıl ve üzeri	204	3,40	0,84			
Normatif	Yıldan az	26	3,72	1,14	12,703	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,93	0,65			
	4-6 yıl	70	3,78	0,81			
	7-9 yıl	52	3,79	1,01			
	10 yıl ve üzeri	204	3,22	0,88			
Örgütsel Bağlılık	Yıldan az	26	3,74	0,89	13,732	0,000	2,3,4>5
	1-3 yıl	63	3,89	0,61			
	4-6 yıl	70	3,75	0,73			
	7-9 yıl	52	3,80	0,82			
	10 yıl ve üzeri	204	3,32	0,60			

Çizelge.12 incelendiğinde duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının toplam süreye göre farklılaştığı görülmüştür. 1-3 yıl , 4-6 yıl ve 7-9 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyut skor ortalamasının 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışma hayatındaki toplam sürede iş yaşamına yeni katılan bireylerde hedef ve kariyer planlamalarının henüz başında olmaları nedeni örgütsel bağlılık yüksek görülmektedir.

## İ. Regresyon Analizi

### 1. İçsel Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çizelge 12. İçsel Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	Örgütsel Bağlılık	
		t	p
Sabit	1,110	5,508	0,000
İçsel Tatmin	0,611	12,320	0,000
<b>F</b>		151,779	
<b>Model (p)</b>		0,000	
<b>R<sup>2</sup></b>		0,269	

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup içsel tatmin ( $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İçsel tatmindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,611 kat artışa neden olmaktadır. İçsel tatmin, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılar katsayısı ( $R^2$ ) 0,269 bulunmuştur.

İş yaşamında içsel tatminin sağlamış yeterliliğe ulaşmış işgörenlerin beklentileri örgütleri tarafından sağlandığı için iç tatminleri sağlanmıştır. Bu durumda da iş tatminini sağlamış olacak ve dolayısıyla örgütüne olan bağlılığı artacaktır.

### 2. Dışsal Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çizelge 13. Dışsal Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B	İş Tatmini	
		t	p
Sabit	1,889	13,323	0,000
Dışsal Tatmin	0,464	11,962	0,000
<b>F</b>		143,081	
<b>Model (p)</b>		0,000	
<b>R<sup>2</sup></b>		0,257	

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup dışsal tatmin ( $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dışsal tatmindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,464 kat

artıŖa neden olmaktadır. DıŖsal tatmin, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız deėiŖkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılar katsayısı ( $R^2$ ) 0,257 bulunmuŖtur.

### 3. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çizelge 14. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız DeėiŖken	$\beta$	İŖ Tatmini t	p
Sabit	1,102	6,029	0,000
Normatif Bağlılık	0,640	13,653	0,000
F		186,393	
Model (p)		0,000	
$R^2$		0,311	

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmıŖ olup iş tatmini ( $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuŖtur. İş tatminindeki bir birimlik artıŖ örgütsel bağlılıkta 0,640 kat artıŖa neden olmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizi sonucunda bağımsız deėiŖkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılar katsayısı ( $R^2$ ) 0,311 bulunmuŖtur.



## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

### A. Sonuç

Değişen gelişen günümüz koşullarında işletmelerin rekabet ortamında var olabilmesi için gelişmeleri takip etmesi ve uyum sağlaması zorunluluk haline gelmiştir. Entellektüel sermaye insanın, temel taşı olduğu örgüt yapıları içinde istikrarı sağlamak ancak iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı arttırmak ile elde edilebilir.

Bu araştırmada iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve kişilerin demografik özelliklerinden yararlanılarak çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenerek yorumlamaya çalışılmıştır. Bu amaçla iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. İstanbul'da ikamet eden ve Yiyecek-İçecek sektöründe çalışan bireylerin katılımı ile yapılan anket çalışmasında iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ve arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasında 415 kişi sorulara eksiksiz cevap vermemiş ve katılımcılar yaş, medeni durum, cinsiyet, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi ile ilgili analizler yapılmıştır. Elde edilen verilerde katılımcıların %42,7 'si (177 kişi) kadın,%52,3 'ü /238 kişi) erkek, %46 'sı 32-48 yaş aralığı,%66,7 'si (277 kişi) evli,%36.6 'sı (152 kişi) Lisans mezunu,%49,2 'si (204 kişi) 10 yıl ve üzeri çalışan kişilerden oluşmaktadır.

İş tatmini için 36 soruluk ölçek, örgütsel bağlılık için 18 soruluk ölçek kullanıldı. Toplanan veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilerek veri uyumu için çarpıklık basıklık katsayısı ve Shapiro-Wilk Testi ile denendi. Normal dağılımlı veriler için ise T test ve Anova Test kullanıldı. Korelasyon analizi yapılırken Pearson testi kullanılarak yeterli güvenilirliğe ulaşıldı. Basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak istatistiksel anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  olarak belirlendi.36 soruluk iş tatmini ölçeğinde Cronbach's Alpha kat sayısı 0,889

olarak. 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğinde Cronbach's Alpha kat sayısı 0,884 olarak bulunmuş olup her iki ölçekte yüksek güvenilirliktedir.

İşgörenlerin demografik değişkenlerine ilişkin katılımcıların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları, cinsiyet, yaş, medeni durumları, eğitim durumları, işteki toplam süreleri, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir hipotezleri belirtilmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve genel örgütsel bağlılık arasında farklılıklar oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı güvenilirlik düzeyi yüksek orana sahipken; devam bağlılığı alt boyutu oldukça güvenilir düzeyine sahiptir. Son olarak, işten ayrılma niyetinin ise düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların demografik yapısına göre şunları belirtebiliriz;

Cinsiyet faktörüne göre yapılan değerlendirmede, kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha fazla olduğunu, erkeklerdeki örgütsel bağlılık ise kadınlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Toplumsal yapı içinde erkeklerin aile yapısı içinde sorumluluklarının daha fazla olduğu düşüncesi örgütsel bağlılığı etkileyen gerekçedir diyebiliriz.

Yaş faktörüne baktığımızda, farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklı oranlarda olduğu görülmüştür. 49-55 ve 56 yaş ve üstü katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu söyleyebiliriz. İş tatmini en düşük düzeyde olduğu yaş grubu ise 18-24 olarak görülmektedir. 49-55 ve 56 yaş ve üstü katılımcıların daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmalarının başında tecrübe ve olgunluğuna erişmiş olmanın yanı sıra, beklenen statünün de elde edilmesi yer almaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir.

Medeni duruma göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde, evli işgörenlerin sorumlukları gereği bekar işgörelere oranla iş tatmini, içsel bağlılık ve duygusal bağlılık oranının anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmektedir.



Eğitim durumuna göre katılımcıların değerlendirilmesi incelendiğinde, içsel tatmin, iş tatmini, duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamaları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Ortaokul ve lise mezunu işgörenlerin lisans mezunu işgörenlere göre istatistiksel olarak anlamlı lde örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu grlmştir. Örgütsel bağlılık ve alt boyut skor ortalamasının ise Ortaokul, lise ve yüksekokul mezunu işgörenlerin, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek olduğu grlmştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenlerin farklı beklentilerinin olması, alternatif arayışlarına neden olmakta ve iş tatmininde düşüşe neden olmaktadır.

Kurumda çalışılan süreye göre değerlendirmelerde, 4-6 yıl arasındaki çalışan işgörenlerin duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının 1 yıldan az ve 10 yıl ve üzeri çalışanlardan anlamlı lde yüksek olduğu grlmştir. Aynı kurumda uzun süre aynı pozisyonda çalışan ya da pozisyon olarak gelebileceği en üst seviyeye gelen işgörenlerde hedef ve kariyer kısıtı nedeni ile iş tatmini düşüş saptanmıştır.

Çalışma yaşamındaki toplam sürede ise tablo incelendiğinde duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık skor ortalamalarının farklılaştığı grlmştir. 1-3 yıl , 4-6 yıl ve 7-9 yıldır çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyut skor ortalamasının 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek olduğu grlmştir. Kariyer yaşamının başında olan işgörenler örgütsel bağlılığa daha hızlı ve kolay ulaşmaktadır. Ancak kendi hedefleri ile uyum sağlayan bir örgütte uzun süreli devam etmemektedirler.

Son olarak regresyon analizine göre analizi sonucuna göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Iř tatmininin, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmamızda farklı demografik özelliklere sahip katılımcılar ile iş tatminin örgütsel bağlılığa etkisi incelenerek elde edilen verilere göre yorumlar yapılmıştır. Konuya ilişkin devam eden sürece katkı sağlayacağını düşündüğüm araştırmada bir sonraki kriterlere sektörel ya da kurumlar bazında da analizler dahil edilebilir.

Araştırmanın konusunu oluşturan iş tatmini ve örgütsel bağlılık günümüz örgüt yapıları için temel konular haline gelmiştir. Çalışma yaşamının lokomotifi olan iş görenlerin iş tatminini oluşturmak, motivasyon sağlamak aynı zamanda verimliliği arttıracığı gibi örgütsel bağlılığı da sağlamış olacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler performansı ile örgüt yapılarında istikrar sağlanmış ve hedeflere daha kolay ulaşılmış olacaktır.

## **B. Öneriler**

İş yaşamında hedeflenen performansa ulaşmak ve işgörenlerin verimliliğini arttırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çok güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Beraberinde iş tatminin örgütsel bağlılık ile doğrudan etkili olduğu ve aralarındaki etkileşim araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler yöneticilerin geliştirici çalışmalar yapmasına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak bu araştırma ile çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırma ile işletmeler, yöneticiler ve örgütsel yapılara iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlama çalışmalarında öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- İşgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için düzenli çalışan memnuniyet anketi yapılmalıdır. Anket sonuçları paylaşılmalı düzeltici ve geliştirici faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Örgütsel bağlılığı arttırmak için örgüt yapısı işgörene doğru anlatılmalı, hedefler, amaç ve vizyonlar doğru tanımlanmalıdır. İşgörenin örgüte uyumu ya da uyumsuzluğu tespit edilerek ortak paydada uyum süreci belirlenmelidir.
- İşgörenlerin yetkinlik ve yeterliliklerine göre iş tanımları yapılmalı, örgüt içindeki rolü belirlenmeli bu konuda eğitimler ile desteklenerek kariyer planlamasına katkı sağlanmalıdır. Böylelikle iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı oluşturulmuş olacaktır.
- Örgüt içinde adil performans yönetimi ve değerlendirmesi yaparak örgütsel güven oluşturulmalı, ödül, terfi vb. kazanımlar adil uygulanarak iş görenin örgütüne bağlılığı arttırılmalıdır.

- Araştırmanın yiyecek içecek sektöründe yapılmış olması yerine daha farklı ve geniş sektörlerde yapılması ile daha kapsamlı bulgular elde edilmesi mümkündür.

Diğer birçok araştırmada olduğu gibi değerlendirmenin öznel olması ve sektörel kısıtı nedeni bazı sınırlılıklar ile karşılaşmaktayız. İş tatmininin işgörenin huzurlu mutlu, maddi ve manevi kazanımlarını sağlayabildiği yapılarda oluşmaktadır. Güvendiği emeğinin karşılığını aldığı ve değer gördüğü yapılar içinde iş tatmininin sağlamış olan işgörenin örgütsel bağlılığı da artış gösterecektir.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin verimlilik sağlamak için en çok ihtiyacı olan örgütüne bağlı iş gücüdür. Örgüt kültür ve yapısını bilen, hedef ve amaçlarını kabullenmiş iş görenler, işverenlerin en çok tercih edeceği ve buna ek olarak iş gücü devir hızı alacağı için maliyetinde düşeceği çalışan kadrosunu oluşturmaktadır. İşletmeler için en önemli ve gider kaleminin en yüksek olduğu sermaye entelektüel sermayesi yani işgörenleridir. Temel sermayesinin iş tatmini sağlanmış olur ise başarı kaçınılmaz olacaktır.



## **VII. KAYNAKLAR**

### **KİTAPLAR**

- ALTINTAŞ F.Ç. “**Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**”. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.2002.s.32.
- BALCI A., **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık,2003, s.7.
- BALTAŞ A., **Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul**, Remzi Kitabevi ,2000, s:126.
- BALAY R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2000, s.10.
- BAKAN İ., **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara, Gazi Kitabevi.2011, s.8.
- BİNGÖL D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.273.
- BOLAT T., **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık.2008, s.207.
- COLEMAN D., **Emotional Intelligence**. Newyork: Bantam Books.1995, p.89.
- ÇELİK D.A., TELMAN N., **Endüstri-Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı**, Ankara, 2010, s.201.
- ÇETİN M.Ö, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ankara,2004, s.61.
- ÇETİNKANAT C., **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Ankara, Anı Yayıncılık,2000, s.16-17.
- EREN E, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın ve Dağıtım AŞ, İstanbul, 2001, s.188.

- EREŞ F., **Sosyal Bilimlerde Kuramlar**, Pegem Akademi, Ankara.2018, s.96
- GENÇ N., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık,2005, s. 34.
- GÜNEY S., **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2017, s.2.
- İNCE M., GÜL H., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi.2005, s.5.
- İSLAMOĞLU G. BİRSEL M., BÖRÜ D., **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**. İstanbul, İnkılap Kitabevi.2007.s.216
- KARASAR N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2015, s.190.
- KEÇECİOĞLU T., **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul,2000, s.3
- KESER A., **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul.2006 s.143.
- KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın ve Dağıtım AŞ, İstanbul,2003, ss.26-27.
- MİCHAEL A., **Applied Industrial-Organizational Psychology**,Belmont Wadsworth Pub Comp,1999,s.385
- ÖZGEN H., ÖZTÜRK A., YALÇIN A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana, Nobel Yayınları.2002, s.209.
- ÖZKALP E., KIREL Ç., **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Yayınevi,20123, s.672.
- SABUNCUOĞLU Z., **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009, s:21.
- SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., **Örgütsel Psikoloji**, Bursa.2003, s.137.
- SOLOMON R., FLORES F. **Güven Yaratmak**. İstanbul: Mess Yayınları.2001.p.242.
- ŞİMŞEK M., AKGEMCİ T., ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitapevi, Ankara.2007, s.202.
- ŞİŞMAN M., **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, İstanbul,2002, s.24.

- TOFFLER A. **Future School**. **Random House** Inc, Newyork ,1991, p. 113.
- UYGUR A., **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Yayınevi. Ankara, 2009, s.12.
- VROOM V.H., **Work And Motivation**, John Wiley and Sons Inc. USA.1967, p.99.
- WEIHRICH H., KOONTZ H., **Menedžment**, Zagrep, Mate, 1994, p. 538
- WHEELEN T.L., HUNGER D.J., **Strategic Management and Business Policy**, twelfth Edition, New Jersey,2010, p.65.
- YÜKSEL Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara,2007, s.97.

## **MAKALELER**

- AHMAD A., RAINAYEE R.A. ,2013, “Exploring a Common Theme of Organizational Commitment: A Way to Consensus”, **Pacific Business ReviewInternational**, Vol 6, No 1,2013, p. 66.
- AKÇAY V.H., “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi”,**Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, s.128.
- AKTAN C.C., Organizasyonlarda İnsan Yönetimi, **İnsan Mühendisliği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**,2011, s.20.
- AKTAŞ H., “İşgörenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Mesleki Bağlılıklarına Etkisi: İstanbul” da Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Pilot Bir Uygulama”, 2. **Örgütsel Davranış Kongresi**, 349-356, Kayseri,2014, s.350.
- AKYÜZ K.C., KOÇAK S., BALABAN Y., YILDIRIM İ., GEDİK T., “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)”. **SDÜ Orman Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 2011, s. 21.
- ALTMAN S., E. VALENZİ, R.M.C. “Hodgetts, Organizational Behavior:Theory and Praticce ,Orlando,”P1:**Academic Press**,1985,s.259

- ANİN E.K., OFORİİ İ., OKYERE S. “Factors Affecting Job Satisfaction of Employess in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana”, **European Journal of Business and Management**, 2015, p.73.
- ASUNAKUTLU T., “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9):2002, ss. 1-13,
- AŞIK N.A., “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. **Türk İdare Dergisi**, 2010, ss. 33-34.
- AVCI Ö., YAŞAR Y., “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgu Bilimsel Bir Yaklaşım”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, cilt 11, sayı 1, 187-205, 2016, s. 193.
- AZİRİ B., “Job Satisfaction: A Literature Review”. **Management Research and Practice**, 2011, pp. 78.
- BAL C.G., GÜL N., “Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **International Journal of Academic Value Studies**, 2(6), 2016, s. 125.
- BAL E.A., “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (WorkEngagament) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2009, s. 547.
- BANDURA A., “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”. **Asian Journal of Social Psychology**,1999. p.33.
- BANDURA A., “Self-Efficacy, Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change”, **Psychological Review**, 84(2), 1997, p. 207.
- BARUTÇU E., SERİNKAN C., “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 2008, s.547.



- BAYKAL E., “ Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,2017, s.42-64.
- BAYRAK S.K., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2006, s.291.
- BAYRAKÇI M.,” Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması’, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, s.201.
- BAYRAM L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**, 59, 2005, s.129.
- BEKMEZCİ B., MERT İ.S., “Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, **Uiüid-Ijeas**, 17. **UİK Özel Sayısı**, 2018, ss.751-752.
- BİLGİÇ H.F., “ Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 2017, s. 37.
- BOSTANCI H., EKİYOR A., “Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 2015, s.42.
- BOWEN S.A., “Mission and Vision, Encyclopedia of Public Relations”, In R. L. Health, (Eds.). Public Relations, General Media, **186 Communication & Cultural Studies, John Wiley & Sons, Inc. Published**,2018, p. 1.
- BOZKURT Ö., BOZKURT İ., “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 1-18, 2008, s. 6.
- CEYLAN C., BAYRAM N., “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (1).2006, s.8.
- ÇALIK C., “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. 2006, s.6.

- ÇALIŞKAN Z., “İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 3 (1), 2005, ss. 9-18.
- ÇAYLIKOCA A., “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Global.Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2017, s. 8.
- ÇEKMECELİOĞLU H.G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 2005, s.28.
- ÇOĞALTAY N., “Organizational commitment of Teachers: A Meta-Analysis Studyfor the Effect of Gender and Marital Status in Turkey”, **Educational Sciences: Theory - Practice**, 15(4), 911-924, 2015, p. 913.
- ÇÖL G., GÜL H., “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2005,19(1), s.296.
- ÇÖL G., “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. **İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2).2004, s.58.
- DECKER F.H., LAUREN D., KOJETİN H., BERCOVITZ A., “Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave to Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes”, **The Gerontologist**, 2009, pp. 36-37.
- DEMİREL Y.,” Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, ‘’ **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2008, s.188
- DEMİREL Y., GÖÇ K., “The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing”, **1st Annual International Interdisciplinary Conference**, AIIC, Azores, Portugal, 2013, p.955.
- DOĞAN B., ÖZER F., ”Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni”,

**Ulusal .Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.2013.s.102.**

DOĞAN S., KILIÇ S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, s.52.

DOĞAN Y., ÖZDEVECİOĞLU M.,” Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi”. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, s.168,

DURMUŞ İ., “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları ile Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020, s. 1735.

DURNA U., EREN V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, s.213.

EBRU YILDIZ E., KUTANİS R. Ö., “Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Isparta, 2014, s.139.

ELİBÜYÜK N, GÜNEY S., “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, sayı. 2020, s. 180.

ERDİL O., KESKİN H., “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 32(1),2003, s.14.

ERDİL O., KESKİN H., İMAMOĞLU S.Z., ERAT S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26, 2004, s. 19.

ERKUŞ A., FINDIKLI A., “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**,2013, s.308.

- ESMER Y., YÜKSEL M.,” İş Yaşamında örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, s.261.
- FREDRİCKSON B.L., “The Value Of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology is Coming to Understand Why it's Good To Feel Good.” **American Scientist**, 2003, p.332.
- GAERTNER K.N., NOLLEN S.D., “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”. **Human Relations**, 1989, p.982.
- GEORGE D., MALLERY P., **SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference**, 2010, p.46
- GÖKÇE G., ŞAHİN A., BULDUKLU Y., “Herzberg“in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 10, sayı 20, 2010, ss. 236-237.
- GÜÇLÜ H., Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir.2006, s.22.
- GÜL H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Academic Review: Journal of Economics, Business Administration, International Relations and Political Science**, 2002, p.47.
- GÜMÜŞTEKİN G.E., ERGUN D., YILMAZ F.Ö., “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2010, s.6.
- HALİS M., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (26). 2010, s.254.

- HALİS M., GÖKGÖZ S.G., YAŞAR Ö., “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, s.191.
- HOME J.,” Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations”, **Employment Relations Today**, 1998, p.31.
- IRAWANTO D., “Employee Participation in Decision-Making: **Evidence From A State-Owned Enterprise in Indonesia**”, **Management**, 2015, p. 161.
- İŞCAN Ö.F., NAKTİYOK A., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 2004, s.193.
- JACSON D., FIRTKO A., EDENBOROUGH M.,” Personal Resilience as a Strategy for Surviving and Thriving in the Face of Workplace Adversity”: **A Literature Review, Journal of Advanced Nursing**, p.6,2007.
- KALE E., “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7 (14),2015, s.106.
- KALKAN A., “Kişisel Tutum Öznel Norm ve Algılanan Davranış Kontrolünün Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, 2011, s.193.
- KANBUR E., “Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**,2018, s.153.
- KANBUR E., CANBEK M., ÖZYER K., “Örgütlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1,2016, s.19.-
- KARACAOĞLAN B., ŞAHİN N.H., “Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8 (4), 2016, s.423.

- KARAHAN A., ‘‘Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, s.152.
- KARAIMAK Ö., SİVİŞ R. ‘‘Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji.’’ **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 30, 2008, s. 109.
- KARAMAN D., ‘‘Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama’’, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 2018, s. 71.
- KESER S., İBRAHİM KOCABAŞ, ‘‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması’’, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2014, s.5,
- KILIÇ S., ‘‘Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sermaye İlişkisi’’, **Adıyaman Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,2002, s.808.
- KİM W.G., JERROLD L.K., YONG L.K., ‘‘Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Com-mitment and Intention of Leaving in aCasual Dining Chain Restaurant’’, **Inter-national Journal of Hospitality Management**, 24(2) 2005, p.174.
- KORKMAZER F., EKİNGEN E.,‘‘Örgütsel Yabancılaşma’nın İş tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’’, **International Journal of Social Science**,2017, 63:459-464.
- KÖSE S., TETİK S., ERCAN C., ‘‘Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler’’, **Yönetim ve Ekonomi**, 2001, s. 227.
- KÜÇÜKBAYRAK R., ‘‘An Integrative Model Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior’’, (Unpublished Master’s Thesis), **Middle East Technical University,The Graduate School Of Social Sciences**, Ankara.2010, p.32.
- KÜÇÜKÖZKAN Y., ‘‘Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve’’, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, s.106.

- KÜÇÜKÖZKAN Y., “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, s. 21.
- LUTHANS F.,” Positive Organizational Behavior, Developing and Managing Psychological Strengths”. **Academy of Management Executive**, c:16,2002, p.57-72.
- LUTHANS F., AVEY J.B., AVOLIO B.J., NORMAN S.M.,” Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention,” **Journal of Organizational**, 2006, p.391.
- LUTHANS F., M. JENSEN S.M., “ Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development”. **Human Resource Development Review**, C.1(3),2002, p.309.
- LUTHANS F., CAROLYN M. YOUSSEF,” Positive Organizational Behavior İn The Workplace: The İmpact Of Hope, Optimism, And Resilience”. **Journal of Management**, 2007, p.788.
- LUTHANS F., YOUSSEF C.M., AVOLIO B.,” Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge,” **Oxford University Press**, 2006, p.27.
- LUTHAR S., CİCCHETTİ S.D., BECKER B.” The Construct Of Resilience:A Critical Evaluation And Guidelines For Future Work”, **Child Development**, C.71,2000, p.548.
- MALONE Y., “Social Cognitive Theory and Choice Theory: A Compatibility Analysis”.**International Journal of Reality Therapy**, 2002,p.11,
- MASLACH C., “ Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol 12.(5),2003, pp:191.
- MANETJE O, MARTINS N., “The Relationship Between Organisational Culture And Organisational Commitment”, **Southern African Business Review**, Vol 13, No 1, 2009, pp.94.
- MAURER T.J., TARULLİ B.A., “Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to

- Voluntary Development Activity by Employees”, **Journal of Applied Psychology**, 1994, p.11.
- MEYER J.P., ALLEN J.A., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, (63):11990, p18.
- MEYER J.P., ALLEN N.J., “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Thousand Oaks, California”: **SAGE Publications**.1997, p.11.
- MOWDAY R.T., STEERS R.M., LYMAN S. W. PORTER, Employee Organization Linkages: **The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press**, New York.1982, p.253.
- NELSOND.L., COOPER C., “ Positive Orgazational Behavior: Accentuating The Positive At Work”, **Thousand Oaks**: 2007, p.16.
- NERGİZ E., YILMAZ F., “Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, ss. 59.
- ORUÇ E., KUTANİS R.Ö.,” Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **The Journal of Happiness - WellBeing**, 2014.s.145-159.
- ÖRÜCÜ E., YUMUŞAK S., BOZKIR Y., ’Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’. **Yönetim ve Ekonomi**. 2006, s.39.
- ÖZBEK F., “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi, İş, Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(1)2004, s:47.
- ÖZDEVECİOĞLU M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, s. 114.



- ÖZDEVECİOĞLU M., AKTAŞ A., “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yasam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, s. 4.
- ÖZKALP E., “ Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları”. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.2009, s.494.
- ÖZKAYA M.O., KARAKOÇ İ.D., KARAA E. ,”Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,2006, s.81.
- ÖZPEHLİVAN M., “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2),2018, s. 50.
- ÖZTÜRK V., KOÇYİĞİT S.Ç., BAL E.Ç., “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 12/1 2011, s.89.
- PAARLBERG L.E., PERRY J.L., “Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals”, **The American Review of Public Administration**, volume 37, number 4, 387-408, 2007, p. 388.
- PENLEY L.E., GOULD S., “Etzioni’s Model Of Organisational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organisations”, **Journal of Organizational Behaviour**, 9, 43–59, 1988, pp. 46-47
- PERKS H., HALLİDAY S.V.,” Sources, Signs and Signalling for Fast TrustCreation in Organisational Elationships”, **European Management Journal**, C.2 p.339,2003.

- PETERSON C., MARTİN E. P. Seligman Character strength and virtues: A handbook of classification. New York: **Oxford University Press**,2004.p.112.
- RANDALL D.M., “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, vol 12, no 3, 1987, P.460.
- RAZİQ A., MAULABAKHSH R., “Impact of Working Environment on Job Satisfaction”, **Procedia Economics and Finance**, 23, 2015, p. 718.
- SARGUT A.S., ‘ ‘ Kişicilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları’’. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 49(1), 1994, s.326.
- SISODIA S., DAS I., 1. “Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level”, **Psychological Thought**, 6(2), 241-251,2013, pp. 242-243.
- SNYDER C.R.,’ ‘ The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope’’. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1991, p.570-585.
- SÖKMEN A., “Örgütsel Özdeşleme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7(2), 2019, s. 982.
- STRELAU J.,’ ‘ Emotion as a Key Concept in Temperament Research’’. **Journal of Research in Personality**, 21, 1987,p.519.
- SÜRÜCÜ L., MAŞLAKÇI A., “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **IJMA**, 2018, ss. 10-11.
- ŞAHİN S., AYDOĞDU B., YOLDAŞ C., “Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İlköğretim-Online Dergisi**, 2011, s.977
- ŞEKER S.E., “Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory)”, **Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedi**, Cilt 1, Sayı 2,2014, s. 22.

- ŞİMŞEK L., ‘‘İş Tatmini ‘‘, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara,1995, s.102.
- TAĞ M.N., ÇETİNKAYA B., ‘‘Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz’’, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, ,2019, s. 860.
- TANRIVERDİ H., ‘‘Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma’’, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, s.29.
- TEKİN G., GÖRGÜLÜ B., ‘‘Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların, İş Tatmini’’, **Social Sciences Studies Journal**, 2018, ss. 1561-1562.
- TERZİ A.R., ‘‘Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma’’, **Eğitim ve Bilim Dergisi C. 36 S. (162): 2011, s.5,**
- TOKAT B., ‘‘İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Bölümünün Yönetim ve Örgüt Yapısı, İçinde: İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’’, Bursa: **Ekin Yayınevi:2010, s.382,**
- TUFAIL M., YORID A.Z., SHAHZAD K., IRFAN M., 2005, ‘‘A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (19602005)’’, **Journal of Managerial Sciences**, 2005, pp. 77.
- TUNÇER P., ‘‘Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon’’, **Sayıştay Dergisi**, 2013, s. 88.
- UTAŞ T., ÇİNKO L., İŞİL G., ‘‘Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim’’, **Social Science Research Journal**, 2017, s.5.
- ÜNGÜREN E., CENGİZ F., ALGÜR S., ‘‘Örgütsel Çatışma Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma’’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, s.53.
- ÜNGÜREN E., YILDIZ S., ‘‘Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir

- Araştırma”, **Dicle University Social Science Institute Journal**, 2009, s. 38.
- ÜNLER E., “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1).2006, s.100-
- VAROL M., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi,” **Ankara Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**,2017, s.218
- WARD D., LASEN M., “An Overview of Needs Theories behind Consumerism”, **Munich personal Repec Archive**, 2009, pp. 6-7.
- YAĞMURLU A., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 1997, s. 722.
- YALÇIN A. İPLİK F.N., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,2005, s. 401.
- YALÇIN A., İPLİK F.N., “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (1), 2007, s. 488,
- YAZICIOĞLU İ. TOPALOĞLU I.G., “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1, 2009, s.6-7
- YENİHAN B., “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, s.174.
- YILDIZ D., “ Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 2017, s.257.
- YILDIZ K., “ Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, **Turkish Studies**, 2013, s.859.

YILMAZ E.,” Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.2005, s.570.

YUMUŞAK S., ÖZAFŞARLIOĞLU S., YILDIZ H., “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**,2013, s.60.

## **TEZ**

AÇAN M.A., “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. 2015.s.59.

AKBAŞ T.T., “Örgütsel Etik İklim, Kişi- Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**). Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010.s.145.

AKGÜN Y.E., “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.2015, s.34

AKKUŞ O., “Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),\_Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimin Kültürel Temelleri Ana Bilim Dalı, Ankara.2010, s.16.

AKTÜRK H., "Algılanan Örgütsel Desteğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Ana-Akım Medya Çalışanları Üzerinde Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.2019, s.20.

ALPER F., “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek**

- Lisans Tezi).** Antalya Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007, s.43.
- AGUN H., “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine BirAraştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011, s.36.
- ARIKAN A.H., “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019, s. 141.
- ATAY Ş., “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.95.
- ATEŞ A.B.,” Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Kurumlarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,2018.s.62.
- AYKAÇ A., “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010,s.89,
- AYKANAT Z., “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2010, s.34.
- BAHAR E., ’Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.2006,s:34.
- BAYCAN A., An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.1985, ss.37-44.
- BAYRAKTAR E., “Öğretmenlerin Özerklik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

İstanbul Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2019, s. 16.

BOZKURT H., ‘Pozitif Psikolojik Sermaye ve Öznel İyi Olmanın İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisinin İncelenmesi’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2018.s.53.

BÜLBÜL M., “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2005, s.5.

BÜTÜNER O.,’ İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.4.

CAMUZOĞLU N., “Kütüphane Yöneticileri ve Çalışanlarının Liderlik Özelliklerine Bakış Açıları ve İş Tatmini: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Karşılaştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2014, ss.62-63.

ÇETİNEL E., “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.2008, s.65.

DEMİRAL Ö., ‘Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma’’. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.82.

DEMİRDELEN Ş.,’ Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.2019, s.29.

DEMİRGİL A., “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış**

**Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2008, s.57,

DEMİRKUŞ K., "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2019.s.25.

DORSAN H., "Akademik Personelin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi: Kıbrıs Yakın-Doğu Üniversitesi Örneği" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.2007, s.19.

EFEÖĞLU İ.E., "Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.2006, s.37.

EKİN A.," Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Pozitif Psikolojik Sermaye Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2018, s.36.

ELKOVAN C.G., "Örgüt Kültürü Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul,2019, s.49

ERDAL M., Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010, s.52.

ERTAN E.," Konaklama İşletmelerinde Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.2020.s.112.



- ERTEN M., “Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim, İstanbul, 2018, ss. 16-17.
- EVKAYA C., “Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya, 2019, ss. 48-49.
- GÜLER A., Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları: Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2013, s.82.
- GÜRCÜ E., "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisshotel İstanbul Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi,2014, s.29.
- GÜRSOY N., “Hastane Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarının Aile Yaşamına Etkisi: Kurum Ev İdaresi Personeli Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2013, s. 13.
- İNCE F., “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Nevşehir: T.C. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.2012, s.16.
- İLSEV A., Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1997, s.38.
- KANBAY A., “Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.124.

- KAPLAN M., “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2010,s.101,
- KARACA S.B., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.2001, s 72.
- KARAMAN S., “Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.2011, s.54
- KAYA N., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.3.
- KESİCİ S., “Bankalarda Motivasyon ve İş tatmini ilişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek” **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.2006, s.47.
- KONUK M., “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama” **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.2006, s.80.
- KORKMAZ O., “Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki Kahramanmaraş Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziantep, T.C. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2014.s.137.
- MACİT F.,” İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.2001, ss.46-47.

- MAMEDOV B., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2013, s.53.
- ÖZAKAR Ö.Ö., “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.2019, s.38.
- SAKLAN A., “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.2010, s.41.
- SAMADOV S.,“İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.2006,s.93.
- SARI S., “Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.2011, ss.63-64.
- SEÇGİN S., “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2013.s.39.
- SOYKENAR M., “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir, 2008, s. 22.
- ŞAHİNBAŞ F., “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2018, s.16.

- ŞEN T., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2008, s:12.
- ŞENCAN M.N., “Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.2011, s.18,
- ŞENER S., “Örgüt İkliminin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine Etkisinin İncelenmesi: Adana-Mersin Otel İşletmeleri Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çağ Üniversitesi,2019, s:39.
- ŞENERGÜÇ S., “Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.2009, s.4.
- ŞİMŞEK Z.,” İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2007, s.11.
- TEKİNGÜNDÜZ S., “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2012, s.24.
- TOKMAK M., “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.2018, s.44.
- TOPALOĞLU T.,” Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.s.137.
- TORAMAN Ö., “İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Ayrılma Niyetine Etkisi” **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,  
Denizli.s.65,2009.

TUĞBA K., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?  
**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer  
Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.2004, s.24.

TUNÇEZ M., “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat  
Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”  
**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yapı  
Mühendisliği Programı, İstanbul.2007, s.22.

TÜRKMEN E., “İş Karakteristikleri ve Algılanan Örgütsel Destek Kavramlarının  
ÖzYeterlilik İnancı İle İlişkisi ve Öz-Yeterlilik İnancının Çalışan  
Performansı Üzerine Etkisi” **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,  
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim  
Dalı, İstanbul.2009, s.8.

URHAN S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”  
**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.2014, s.54.

USLU M., “Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi”,  
**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi İşletme  
Enstitüsü, Sakarya.2019.s.37.

VAROĞLU D.,” Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı  
Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara, 1993,  
s.8.

YAKUT E., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma  
Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek  
Algısının Etkisinin Belirlenmesi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**,  
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme  
Anabilim Dalı, Osmaniye, 2020, s. 64.

- YAZKAN S., İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul,2019, s. 86
- YILDIZ H., 'Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması'', **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Balıkesir, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2015, s.112.
- YUSEİN R. “Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2013, s.71.
- ZENGER M.M., 'Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama'', **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2016.s.72

## **EKLER**

**Ek1:** Ölçekler

**Ek 2:** Etik Kurul Kararı





## Ek1: Ölçekler

### IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere, çalıştığınız kurum açısından, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Filirim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Duygusal Bağlılık</b>						
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.					
5	Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.					
6	Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.					
<b>Devam Bağlılığı</b>						
7	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın çoğu altüst olurdu.					
9	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11	Bu kurumdan ayrılmamamın önemli bir sebebi de iş bulma seçeneklerimin az oluşudur.					
12	Bu kuruma bu kadar çok şey katmış olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
<b>Normatif Bağlılık</b>						
13	Kurumumda çalışmaya devam <del>etmem</del> için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
15	Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi <del>suçlu</del> hissedirim.					
16	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18	Kurumuma çok şey borçluyum.					

### III. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyunuz ve mesleğinizden, ne derece memnun olduğunuzu karşılama (X) işareti ile belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri işinize ilişkin memnuniyetinizi göz önüne alarak değerlendiriniz. (İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iş için adil ücret aldığımı düşünüyorum.					
2	İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zordur.					
3	Amirim gerçekten işinin ehlidir.					
4	Aldığım ücret ve sosyal haklardan tatmin değilim.					
5	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.					
6	Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor.					
7	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.					
8	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9	Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyidir.					
10	Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor.					
11	İşini iyi yapanların yükselme imkânı adildir.					
12	Amirim bana karşı adil değildir.					
13	İşte elde ettiğimiz maddi ve manevi imkânlar, diğer birçok kurumdaki kadar iyidir.					
14	Yaptığım işin takdir edildiği düşüncesinde değilim.					
15	İyi bir iş yapma çabalarımın kırtasiyecilik/bürokrasiyle engellendiğini düşünüyorum.					
16	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliğinden, işimde daha fazla çalışmak zorundayım.					
17	İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.					
18	Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum.					
19	Aldığım ücreti düşündüğümde, kurumumca takdir edilmediğimi hissediyorum.					
20	İnsan burada başka kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselebiliyor.					
21	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.					
22	Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkânlar birbirine denktir.					
23	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkânı vardır.					
24	İş yüküm çok fazladır.					
25	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.					
26	Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum.					
27	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.					
28	Ücret artış şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
29	Sahip olmamız gereken fakat sahip olmadığımız imkânlar vardır.					
30	Amirimi seviyorum.					
31	Çok fazla kırtasiyecilik/bürokrasi niteliğinde işim vardır.					
32	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.					
33	İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
34	İşyerimde çok fazla çatışma ve kavga vardır.					
35	Yaptığım iş zevklidir.					
36	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.					

## Ek 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.08.2023-93570



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-93570  
Konu : Etik Onayı Hk.

21.08.2023

Sayın Gülay ÖZGEDİK

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 03.08.2023 tarihli ve 2023/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN  
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSC4IUJBZC Pin Kodu : 94292

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı





## ÖZGEÇMİŞ

**Gülay ÖZGEDİK**

### EĞİTİM

**2021 -** : Anadolu Üniversitesi, İş Sağlığı ve Güvenliği

**2016 - 2020** : Anadolu Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**2001 - 2003** : Dumlupınar Üniversitesi, Restorasyon

**1995-1998** : Bahçeşehir Atatürk Lisesi

### İŞ DENEYİMİ

09/2022- Devam FERİYE TURİZM İŞLETMELERİ-İnsan Kaynakları Müdürü

01/2015 - 09/2022 İÇTUR YİYECEK İÇECEK HİZM. A.Ş. – İnsan Kaynakları

07/2012 - 01/2015 DİVİNA GIDA AŞ.-İnsan Kaynakları Müdürü

02/2009-12/2014 YATAŞ AŞ.-Mağaza Müdürü

01/2005-01/2009 ÇARŞI GRUP AŞ. Mağaza Müdürü

