

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI
ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma DARICI

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

EYLÜL, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI
ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma DARICI
(Y2112.190010)

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

EYLÜL, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardımda başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (18/09/2023)

Selma DARICI

ÖNSÖZ

Öğrencisi olduğum günden beri desteğini ve engin tecrübelerini esirgemeyen, çalışmamın konusunu belirleme aşamasından başlayıp son aşamasına kadar destekleyen ve yol gösteren değerli hocam, Prof. Dr. Salih GÜNEY'e,

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen annem Meral DARICI ve babam Ezel DARICI'ya,

Çalışmamda beni destekleyen canım kardeşim Atakan DARICI'ya,

Çalışmamı destekleyen ve katkısı olan adını sayamadığım herkese çok teşekkür ederim.

Eylül, 2023

Selma DARICI

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde global pazarda rekabet ortamı yoğun olduğundan dolayı kurumlar piyasada uzun süre kalabilmek için rakiplerinin önüne geçmesi gerekir. Bunun için öncelikle kurum içinde üretimi ve işin ilerlemesini sağlayan çalışanların büyük bir payı vardır. İşini severek yapan bir çalışan işine gereken özeni gösterir ve kurumun başarı için çabalar. Bu da kurumun etkinliği ve verimliliğini artırarak rekabet avantajı sağlar.

İnsanlar, günlerinin en önemli saatlerini iş yerinde geçirirler. İş yerinde geçirdikleri bu vakti keyifle geçirmeleri için işlerinden tatmin olmaları gerekir. Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksekse yaptığı işi daha özenli ve keyifli yapar. Örgütünün amaç ve hedeflerine ulaşması için elindeki tüm imkanları kullanarak çalışır. Bununla beraber çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, onun görevi olmasa bile örgütü için görevler üstlenir, gerektiği zaman örgütü için önerilerde bulunur, çalışma arkadaşlarına yardım eder. Örgüt kültürüne uyumlu olan çalışan, örgütüyle iş birliği yapar. Örgütlerin, işini severek yapan, örgütüne bağlı ve örgütünün kültürü ile uyumlu çalışanlara sahip olması örgütlerin amaç ve hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir. Araştırmanın evreni İstanbul, örnekleme ise Bakırköy'de faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan 300 kişidir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt Kültürü

THE INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND A RESEARCH RELATED TO IT

ABSTRACT

Today, since the competitive environment in the global market is intense, institutions need to stay ahead of their competitors in order to stay in the market for a long time. For this, first of all, the employees who ensure the production and progress of the work within the organization have a large share. An employee who loves his job shows the necessary attention to his job and strives for the success of the institution. This provides a competitive advantage by increasing the efficiency and productivity of the institution.

People spend the most important hours of their day at work. In order for them to enjoy this time they spend at work, they need to be satisfied with their work. If the employee's job satisfaction and organizational commitment are high, he makes his job more attentive and enjoyable. It works by using all the means at its disposal in order for the organization to achieve its goals and objectives. In addition, by exhibiting organizational citizenship behavior, the employee undertakes duties for the organization even if it is not his duty, makes suggestions for the organization when necessary, and helps his colleagues. The employee who is compatible with the organizational culture cooperates with the organization. The fact that organizations have employees who love their job, are loyal to the organization and are compatible with the culture of the organization enable organizations to reach their goals and objectives quickly.

The purpose of this research is to examine the mediating role of organizational culture in the effect of employees' job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. The population of the research is Istanbul, and the sample is 300 people working in a private company operating in Bakırköy.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational
Citizenship Behavior, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xxi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxiii
I. GİRİŞ	1
II. İŞ TATMİNİ	3
A. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	3
B. İş Tatmininin Önemi.....	7
1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi.....	7
2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi	9
3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi	12
C. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar.....	13
1. İş Tatmini ve Moral	13
2. İş Tatmini ve Motivasyon	16
3. İş Tatmini ve Performans.....	17
4. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık.....	18
5. İş Tatmini ve Devamsızlık	19
6. İş Tatmini ve Çatışma	20

D. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	21
1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	21
a. İş Tatmini ve Yaş.....	21
b. İş Tatmini ve Cinsiyet.....	24
c. İş Tatmini ve Eğitim.....	25
d. İş Tatmini ve Medeni Durum.....	26
e. İş Tatmini ve Tecrübe.....	27
f. İş Tatmini ve Makam.....	28
g. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı.....	29
h. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi.....	30
2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler.....	32
a. İş Tatmini ve Ücret.....	32
b. İş Tatmini ve İşin yapısı.....	33
c. İş Tatmini ve Kurumsal İklim.....	35
d. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi.....	37
e. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları.....	38
f. İş Tatmini ve Terfi İmkânları.....	40
g. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı.....	41
h. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri.....	42
i. İş Tatmini ve Ödüllendirme.....	42
j. İş Tatmini ve Denetim.....	43
E. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	44
1. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları.....	44
a. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı.....	45
b. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	47
c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	49

d. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı.....	51
2. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları	54
a. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	55
b. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	57
c. Lawler- Porter'ın Beklenti Kuramı.....	59
d. Edwin Locke'in Amaç Kuramı.....	61
e. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı	63
F. İş Tatmini- Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri	64
1. İş Tatminin Sonuçları.....	64
a. Moral ve Motivasyon	64
b. Performans ve Verimlilik	66
c. Kurumsal Bağlılık	67
2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	68
a. İşte Hata Yapma	68
b. İşe Devamsızlık	69
c. İşten Ayrılma	70
d. İşe Yabancılaşma.....	72
e. Personel Devri	73
3. İş Tatminini Artırma Yöntemleri.....	74
a. İş Basitleştirme	75
b. İş Rotasyonu	76
c. İş Zenginleştirme	78
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	81
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	81
B. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	86
1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	86

2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	87
C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı.....	89
D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları	90
1. Uyum Boyutu	90
2. Özdeşleşme Boyutu.....	91
3. İçselleştirme Boyutu	93
E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	93
1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	93
a. Yaş	94
b. Cinsiyet	95
c. Medeni Durum.....	96
d. Hizmet Süresi.....	96
e. Eğitim Düzeyi.....	97
f. Ücret	98
g. Algılanan Yeterlilik	99
2. Yapılan İşle İlgili Faktörler.....	100
a. İşin İçeriği.....	100
b. Beceri Çeşitliliği	100
c. Özerklik	101
3. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler.....	102
a. Rol Belirsizliği.....	102
b. Örgütsel Yapı.....	105
c. Örgütsel Yükselme İmkânları.....	106
d. Örgütsel İletişim Biçimi	107
e. Örgütsel Güvenme	108
f. Örgütsel Denetim.....	109

g. Yönetim Tarzı.....	110
F. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler.....	111
1. Denetim.....	112
2. Vizyon.....	112
3. Takım Çalışması	113
4. Mücadele.....	113
5. Yapılan İşin Karşılığını Almak.....	114
6. Değer Verme	114
7. Sağlıklı İletişim.....	114
8. Teknoloji.....	115
9. Geliştirme.....	116
10. Örgüt Kültürü	116
G. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....	117
1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	117
a. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma.....	117
b. Çıkara Dayalı Yaklaşım.....	117
c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım	118
2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	118
a. Duygusal Bağlılık.....	119
b. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği.....	119
c. Normatif Bağlılık.....	120
3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	120
a. Uyuma/İtaat	121
b. Özdeşleşme.....	121
c. Benimseme	121
4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	122

a. Devamlılık Bağlılığı	122
b. Kenetlenme Bağlılığı	122
c. Kontrol Bağlılığı.....	123
5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	123
6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	124
7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	125
a. Ahlaki Bağlılık.....	126
b. Çıkarıcı Bağlılık.....	126
c. Yabancılaştırıcı Bağlılık	127
IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	129
A. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı	129
B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı.....	131
C. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi.....	135
1. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi	135
2. Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi.....	136
3. Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi.....	138
D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	139
E. Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Kavramlar	141
F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	144
1. Diğerkâmlık	144
2. Vicdanlılık.....	144
3. Nezaket.....	145
4. Sivil Erdem	146
5. Centilmenlik.....	146
G. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri	147
1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler.....	147

2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler	148
3. Görev Özelliklerine İlişkin Göstergeler.....	149
4. Yönetici (Lider) Özelliklerine İlişkin Göstergeler.....	150
H. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	151
1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	151
2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	152
3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	153
İ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	155
1. Bireyin Ruhsal Durumu	155
2. Bireyin Kişilik Özellikleri.....	156
3. Psikolojik Dayanıklılık	156
4. İş Tatmini	157
5. Adalet Algısı	157
6. Örgütsel Bağlılık.....	158
7. Kararlara Katılım	158
8. Lider Desteği.....	159
9. İhtiyaçlar	160
10. İşin Özellikleri.....	160
11. Örgütün Özellikleri	161
12. Örgütsel Vizyon	162
13. Örgütsel Ortam.....	163
J. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler	163
1. Sosyal Değişim Teorisi	163
2. Eşitlik Teorisi.....	164
3. Vekalet Teorisi.....	166
4. Karşılıklı Norm Teorisi.....	167

5. Beklenti Teorisi.....	167
K. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	168
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları	168
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları	169
V. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	173
A. Kültür Kavramı ve Tanımı.....	173
B. Kültürün Toplumlar İçin Önemi	176
C. Kültürün Özellikleri.....	177
D. Kültürün Fonksiyonları.....	179
E. Örgüt Kültürü ve Tanımı	180
F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi.....	183
G. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	185
H. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	186
İ. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler.....	187
1. Normlar	187
2. Değerler.....	188
3. İnançlar.....	188
4. Dil.....	188
5. Simgeler ve Semboller	189
6. Liderler ve Kahramanlar	189
7. Törenler ve Seremoniler.....	190
8. Hikayeler ve Efsaneler	190
J. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar	191
1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	191
2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	194
3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması	198

4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	199
5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	200
6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	203
7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	204
8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	207
9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	208
10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	209
11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	211
12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	213

**VI. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA** 215

A. Araştırmanın Amacı	215
B. Araştırmanın Önemi	215
C. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	215
D. Araştırmanın Varsayımları	216
E. Araştırmanın Sınırlılıkları	216
F. Evren ve Örneklem	216
G. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	217
H. Araştırmanın Bulguları	219
1. İstatistiksel Analiz	219
2. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Güvenirlik Analizi Sonuçları	219
İ. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler	219
J. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	221

K. Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları.....	222
1. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları	222
2. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları	223
3. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları	224
4. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları	225
5. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları	226
6. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları	227
7. Ücrete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları	228
L. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	229
M. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	230
N. Hipotezler.....	231
VII. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	233
VIII. KAYNAKÇA	237

EKLER	259
ÖZGEÇMİŞ	271

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	219
Çizelge 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Analizi.....	220
Çizelge 3. Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	221
Çizelge 4. Cinsiyete Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları	222
Çizelge 5. Yaşa Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları.....	223
Çizelge 6. Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları.....	224
Çizelge 7. Eğitim Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları.....	225
Çizelge 8. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları	226
Çizelge 9. Toplam Çalışılan Süreye Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları	227
Çizelge 10. Ücrete Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları.....	228
Çizelge 11. Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Peorson Korelasyon Katsayıları	229
Çizelge 12. Aracılık Etkisi	230
Çizelge 13. Yapılan Çalışmaya İlişkin Hipotezler	231

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	45
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	46
Şekil 3. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	49
Şekil 4. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı.....	51
Şekil 5. Alderfer ve Maslow'un Kuramları Arasındaki İlişki	52
Şekil 6. Alderfer'in ERG Kuramı.....	54
Şekil 7. Vroom'un Beklenti Kuramı	56
Şekil 8. Adams'ın Eşitlik Kuramı	58
Şekil 9. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı.....	60
Şekil 10. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli.....	192
Şekil 11. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	195
Şekil 12. A, J ve Z Tipi Örgütlerin Özellikleri.....	205
Şekil 13. Araştırmanın Modeli	217
Şekil 14. Yol Analizi Modeli.....	230

I. GİRİŞ

Örgütler varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için insan kaynağına ihtiyaçları vardır. İnsan kaynakları, örgütlerin üretim ve hizmetlerinin her aşamasında dahil olurlar. Bu yüzden çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı oldukça büyük önem arz etmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar yaptığı işe ve kurumunun amaçlarına önem verir. Bunun beraberinde çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek kurumunun faydasına olacak ekstra davranışlar sergiler. Böylece örgütler kaliteli ürün ve hizmet üreterek hem uzun vadede varlıkların devam ettirirler hem de rekabet avantajı sağlarlar.

İnsanlar günlerinin çoğunu iş yerinde çalışarak geçirir. Kişilerin iş yerinde geçirdikleri bu zaman günlerinin en önemli vaktidir. Bu süre zarfında çalışanın iş tatmini düzeyi yüksek olursa işini severek yapar. Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan çalışanın örgütsel bağlılığı oluşur. Örgütüne bağlılık hisseden çalışan hem kişisel amaçlarını hem de kurumunun amaçlarını benimser ve bu amaçlar doğrultusunda çalışır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu çalışan, resmi iş tanımındaki görevleri dışında olan kuruma fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Çalışan, kurumunun amaçları ve değerleriyle bütünleşir ve kurumunun başarısı veya başarısızlığından kendini sorumlu tutar. Bu yüzden kurumunun başarılı olması için büyük çaba harcar. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan, sorumluluk almaktan kaçmaz, iş arkadaşlarına karşı saygılı olur, ayrıca çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine yardımsever davranır. Bunun sonucunda ise kurumun etkinliği ve verimliliği artar.

Örgüt kültürü, çalışanların kurum içinde paylaştığı duygu, düşünce, inançlar, değerler ve normlardır. Çalışan, kurum içi değer, inanç ve normlara bağlılık gösterir. Kurum üyeleri bu değer ve inançlar için birlikte hareket ederler. Örgütün başarısı için kurumun değer ve inançları ile çalışanların değer ve

inançları birbirine uyum sağlamalıdır. Çalışan ile kurumun değer ve inançlarının birbiriyle uyumlu olması çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığına katkı sağlar. Bunun beraberinde ise performans yükselir.

Bu çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiştir. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, çalışma hakkında ön bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmini kavramı, tanımı, önemi, ilgili olduğu temel kavramlar, iş tatminini etkileyen temel faktörler, iş tatmini konusunda ileri sürülen kuramlar, iş tatmini-tatminsizliğin sonuçları ve iş tatminini artırma yöntemlerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgütsel vatandaşlık, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları, tanımı, önemi, örgütsel vatandaşlık ile benzer kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, göstergeleri, türleri, etki eden faktörler ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde, kültür, örgüt kültürü kavramı, tanımı, önemi, özellikleri, fonksiyonları, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler ve örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflamalara yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi amacı ile İstanbul Bakırköy'de faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan kişilerle yapılan bir çalışmaya yer verilmiştir.

II. İŞ TATMİNİ

A. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatminini açıklayacak olursak, iş görenin yaptığı işten beklediği karşılığı olarak işinden memnun olmasıdır. Bu tatminlik hissi çalışanın beklentilerinin karşılığı ve bunun sonucunda yaptığı işe duyduğu sevgidir. Bir çalışanın başarılı olması, onun iş tatmininin yüksek olduğunu gösterir. İş tatmini olan bir çalışan etkin ve verimli bir şekilde çalışır ve işletmeyi olumlu yönde etkiler.

1911 yılında Taylor ve Gilbert, iş tatmini kavramını ilk kez tanımlamıştır. Taylor ve Gilbert'a göre iş tatminini çalışanların stres ve yorgunluk düzeylerini en az seviyede tutacak şartlarda çalışmasıdır. 1917 yılında Thorndike'in iş ve tatmin makalesi ile literatüre girmiştir. 1920 yılında ise iş tatmini konusundaki Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ilk bilimsel çalışmayı Elton Mayo ve arkadaşları Amerika'da bir elektrik şirketinde yapmışlardır. 1930 yılından çalışanların önemi ve değeri anlaşılmış ve iş tatmini konusu üzerinde daha çok durulmuştur.¹ Kısaca, öncesinde önemi bilinmeyen iş tatmini günümüzde daha fazla araştırılmaya ve önem verilmeye başlanmıştır. İş tatmini, çalışanlara işi baskı ve zorlamayla değil, onların istek ve arzularını yerine getirerek işlerini daha çok severek yapmalarını sağlamaktadırlar. İş tatminine önem veren kurumların verimliliğinde artış olmaktadır.

Teknoloji, sermaye, iletişim kanallarının değişmesi ve gelişmesiyle birlikte birinci sanayi devrimi zamanlarında insan faktörünün önemi başlamıştır. Böylece çalışanın, işletme ve işletmenin yaşamı için önemli olduğuna karar verilmiştir. Üretim kavramı, sadece imalat anlamı taşırken, sanayi devriminin başlamasıyla

¹ Anıl Tor, "Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.25., İrfan Kaplan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s.74., Burçin Danacı, "Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2010, s.51.

birlikte hizmet anlamı da taşımaya başlamıştır. Çalışanların işletme için önemi İkinci Dünya Savaşı günlerinde artmıştır. Özellikle 1950-1960 yılları arasında çalışanlara karşı bakış açısı değişmeye başlamış, çalışanlar bir birey olarak kabul edilmiştir. İşletmelerin bu dönemde edindiği tecrübeler sonucunda maddi sermaye ve değerlerin tek başına bir anlam ifade etmediği anlaşılmıştır. Yani, işletmede sadece donanımın yüksek olması ve nitelikli çalışanların bulunmasının yeterli değildir. Yüksek donanım ve nitelikli çalışanlarla birlikte bütün faktörleri harekete geçirecek iş tatmini sağlanır.² Çalışan, işletme için sadece üretim yapan “makine” olarak görülürken, ilerleyen yıllarda birey olarak görülmüş ve psikolojik açıdan yaklaşmıştır. Böylece, çalışanın iş tatmini yüksek olunca yaptığı işe önem vereceği de anlaşılmıştır.

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı olan düşünce ve değer yargılarından oluşur. Çalışanlar, istekleri ile gerçeği karşılaştırarak memnun veya memnuniyetsiz olurlar. İş tatmini, çalışanların belirli durumlarda oluşan ruh hallerinin davranışsal yansımalarından oluşmaktadır. Çalışanların sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar iş tatminini belirler. İş tatmini, çalışanın yalnızca işiyle ilgili değil, kurumdaki sosyal çevresiyle de ilgilidir. Yani çalışanın iletişim kurduğu bütün iç ve dış çevreyle ilgilidir.³ Çalışanın iç ve dış çevreyle kurduğu iletişim onun iş tatminini etkilenmektedir.

Bu konuda araştırma yapan bilim adamlarından bazıları iş tatminini bilinçli veya farkında olmadan sahip olmak istenilen şeyin ya da değerlerin bir bileşimi olarak ele almıştır. Çalışanların elde ettikleri şeylerin anlamı ve önemi arttıkça tatmin düzeylerinde de artma olacaktır. Buna göre iş tatminini tanımlamış olursak, iş görenin karşılanmış beklentilerinin toplam değeridir.⁴ Yani çalışan beklentilerinin karşılığını alırsa tatminlik düzeyi artacak, işini isteyerek yapacaktır.

² Ayşe Kaklıkkaya, “Y Kuşağının Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.29-30.

³ Rüya Çakıl, Salih Güney, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 53, 2019, s.47.

⁴ Anı Hande Mete, “Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021, s.50.

İş tatmininin en önemli özelliği, zihinsel olmasından daha çok duygusal bir düşünce olmasıdır. İş tatmininin bireysel olması sebebiyle yöneticiler, çalışanlarının en iyi ve en uygun düzeyde tatminlik duygusuna ulaşması için yardımcı olmalıdır. İş tatmini, fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının göstergesidir. İş tatmini, çalışanın yaptığı iş sonucunda elde ettiği maddi çıkarlarla çalışmaktan keyif aldığı çalışma arkadaşlarıyla bir şeyler üretmenin sonucunda ulaşılan mutluluktur. İş tatminin olması için bireyin isteklerinin ve değer yargılarının yaptığı iş ile uyum sağlaması gerekir. İş tatmini, işin farklı yönleriyle beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların istekleri ne kadar karşıladığıyla alakalıdır. Bir kurumun en önemli görevlerinden biri çalışanlarının iş tatminini sağlamaktır. Tatmin, güven ve bağlılığı etkileyerek kaliteyi oluşturur. Bu yüzden yöneticiler iş tatminini yükseltecek stratejiler üzerinde çalışmalıdır.⁵ Yapılan araştırmalarda, iş tatminin örgütsel davranışı geliştiren ve yüksek verimlilik sağlayan etmen olarak ele alınmıştır. Araştırmacıların yaptığı çalışmalar sonucunda iş tatminine birçok özellik bulmuşlardır. Bu özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:⁶

- İş tatmini, yapılan işe karşı durumsal bir sonuçtur. İş tatmini soyut olduğu için sadece ifade edilir ya da farklı tutum ölçümleri ile tespit edilir.
- İş tatmini, ihtiyaç ve beklentilerin ne kadar karşılandığının sonucudur.
- İş tatmini, farklı ve birbiriyle bağlantılı tutumları belirtir. Bu tutumlar, işin kendisi, ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşları vb. olmaktadır.

Çalışan her bireyin kendi hedeflerine göre istekleri ve beklentileri vardır. Bu isteklere ve kişilik özelliklerine göre çalışanın iş tatmini düzeyi de değişmektedir. Bu yüzden her bireyin tatmin olma düzeyleri farklıdır. Yöneticiler bu farklılıkları göz önüne almalıdır. Kişinin istek ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasına göre iş tatmini düzeyi farklılık gösterir. İsteklerin karşılanmadığı noktada iş tatmini düşük, karşılandığı zaman ise iş tatmini yüksek olur.

⁵ Sait Gürbüz, “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.110.

⁶ Fatih Karcıoğlu, M. Kürşat Timuroğlu, Orhan Çınar, “Örgütsel İletişim ve İş tatmini İlişkisi”, **Yönetim Dergisi**, Sayı:63, 2009, s.61., Sait Gürbüz, **age.**, s.111.

İş tatmini kavramının herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımı yoktur. Bu konu üzerinden birçok araştırma yapılmış ve birden fazla tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini, çalışanların işlerinden beklentilerinin maddi ve manevi olarak karşılanmasının sonucunda hissettikleri mutluluk ve huzur hissidir.⁷
- İş tatmini, bireyin samimiyetle “ben işimden memnunum” demesine sebep olacak bütün koşullardır.⁸
- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işin farklı tarafları hakkında nasıl hissettikleridir.⁹
- İş tatmini, çalışan ile çalıştığı iş yerin koşullarıyla arasındaki uyum sonucunda memnuniyet duygusunun ortaya çıkması ve çalışanın yapmış olduğu işe karşı pozitif davranışlarıdır.¹⁰
- İş tatmini, örgütlerde çalışanların geliştirdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerin harmanlanmış hali olan canlı ve çok boyutlu olgudur.¹¹
- İş tatmini, iş görenin fiziki ve zihinsel sağlığı bir yana, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının göstergesidir.¹²
- İş tatmini, çalışanın örgütten beklentilerinin karşılanmasıyla alakalıdır.¹³
- İş tatmini, işin çeşitli taraflarıyla beslenen tutumların tamamı ve beklentileri ne kadar karşılandığıdır.¹⁴

⁷ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, İstanbul, Haziran 2017, s.12.

⁸ Ali Osman Öztürk, “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2022, s.16.

⁹ Anıl Tor, **age.**, s.26.

¹⁰ Fatih Karcıoğlu, M. Kürşat Timuroğlu, Orhan Çınar, **age.**, s.61.

¹¹ Burçin Danacı, **age.**, s.51.

¹² Esengül Maden Turgut, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbul’daki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.4.

¹³ Tamer Bolat, Yahya Katı, “Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisi; Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Bahkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2020, s.74.

- İş tatmini, çalışanın edindiği deneyimler sonucunda işine karşı edindiği tutumdur.¹⁵
- İş tatmini, çalışanın yaptığı işi ya da tecrübesini değerlendirmesi sonucunda beğenilen ya da olumlu yönde oluşan duygusal durumlardır.¹⁶
- İş tatmini, çalışanların işlerini yaparken duydukları sevgi seviyesi sonucunda oluşan tutumdur.¹⁷

Yukardaki tanımları dikkate alarak iş tatminini şöyle tanımlayabiliriz; çalışanların yaptıkları işe karşı olumlu yöndeki tutum ve davranışlarıdır. İşte geçen süre zarfında keyifli ve mutlu olmalarıdır.

B. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar açısından önemi incelenmiş, hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar, günün en önemli saatlerini iş yerinde geçirir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları ve işlerini yaparken keyif almaları çok önemlidir. İşlerine olan tatminlik veya tatminsizlik hem iş hayatında hem özel hayatında hem de toplumsal hayatta çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler. İşinden tatmin olan kişi, iş yerinde olduğu süre zarfında mutlu olur ve işini keyifle yapar.

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını kendisini çevresine ispat etmeye çalışır ve istediği yaşam standardına uygun bir işe sahip olmak için bazı

¹⁴ Canan Hoş, Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:4, 2015, s.9.

¹⁵ Edip Örucü, Aysel Kaçan, “İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2019, s.168.

¹⁶ Canan Efe Aktaş, “İş Tatmini, Duygusal ve Kurumsal İtibar İlişkisinin Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.18.

¹⁷ Fatih Çetin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Açıklamasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2011, s.74.

fedakarlıklarda bulunur. Farklı kişilik özelliklerine sahip insanların iş tatmini düzeyleri de farklı olur. Aynı kişi zamanla değişen ilgi ve beklentiyle beraber farklı şekillerde tatmin olabilir. Tecrübesiz çalışan ile tecrübeli çalışan farklı şekilde ve seviyede tatmin olabilir. Bireysel özellikler, sosyal hayat, eğitim durumu gibi özellikler kişinin tatmin derecesini değiştirmektedir. Kişinin aynı iş yerinde kıdemi arttıkça tatmin olma seviyesinde de artış görülmektedir. Bunun nedeni ise iş ortamına uyum sağlaması ve zamanla isteklerinin karşılanmaya başlanmasıdır. Bunun beraberinde, maaş ve çalışma koşullarının memnun edici olması iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Küçük işletmelerde ise arkadaşlık, kişisel yakınlık ve iş ortamının rahatlığı büyük ölçüde iş tatminini etkilemektedir.¹⁸ Tecrübesiz çalışanın beklentişi tecrübeli bir çalışana göre daha azdır. Özellikle maaş konusunda yeni başlayanların fazla bir beklentisi olmamaktadır. Tecrübe arttıkça maaş miktarında artış olmazsa iş tatmini düzeyi azalır.

İşinden tatmin olan çalışan iş, toplum ve aile yaşantısında pozitif tutum ve davranışlar gösterir. Sosyal hayatında yaptıklarından daha fazla zevk alır. Bu sayede daha hareketli ve iyimser olur. İşinden tatmin olmayan çalışan ise mutsuz ve kendini stres altında hisseder. Bu durum aile hayatına da yansımaktır.¹⁹ Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, çalışanın işine karşı hissettiği tatminsizlik duygusu tüm hayatlarını etkiler. Çünkü daha önce de dediğimiz gibi bireyler, günün en önemli saatlerini çalışarak geçiriyor. Bu önemli zamanı isteksiz çalışarak geçiren bir çalışan, işten çıkıp evine gittiği zaman evinde huzursuz olacaktır.

Zihinsel ve fiziksel sağlık ile iş tatmini arasında güçlü bir bağ vardır. İş tatmini olan çalışan işine bağlanırken, iş tatmini düşük olan çalışan işinden uzaklaşır ve uyumsuzluk başlar. İş tatminsizliği, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrısı, stres gibi sağlık sorunlarına yol açar. Bir süre sonra bu durum bütün

¹⁸ Damla Yılmaz, “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2019, s.5., İrfan Kaplan, **age.**, s.78., Nurten Elibüyük, “Çalışanların İş Tatminlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.8.

¹⁹ Büşra Özlem Çankaya, “Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.50.

hayatını etkilemeye başlar.²⁰ İş tatmini düşük olan çalışan, bu sağlık sorunlarını bahane ederek her fırsatta işi yapmaktan kaçır.

İş görenin işinden duyduğu tatmininin artması hem iş hayatının hem de özel hayatının büyük bir bölümünü etkiler. Bu etkilerin sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:²¹

- Farklı bir işe geçmek istemez.
- Yaratıcılık ve verimlilik artar.
- İş hayatında ve aile hayatında doğru iletişim kurulur.
- Mutlu ve huzurlu olur.
- İşe bağlılığın artar.
- Arzu ve istekleri kolay karşılanır.

İş tatmini yüksek olan bir çalışan çalıştığı kuruma daha bağlı olur, kurumun amaç ve hedefleri için çalışır. Böylece çalışan kurumda daha başarılı olur. Dolayısıyla hem toplum hem iş hem de aile hayatında daha olumlu tavırlar sergiler ve mutlu olur.

2. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

İş tatmini çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de oldukça önemlidir. Çünkü iş tatmini olan bir yönetici çalışanlarıyla ve kurumla daha sağlıklı bir iletişim kurar. Böylece işini severek yapar, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha istekli ve azimli olurlar. İş tatmini yüksek olan yöneticiler, işletme için daha çok çalışır ve daha yaratıcı fikirler sunarlar. İş tatmini düşük olan bir yöneticiler ise işini yaparken istekli olmaz ve doğru iletişim kuramaz. Bunun sonucunda kurum içinde çatışmalar çıkar ve bu durum bütün kurumu etkiler. Ayrıca yöneticinin yönettiği çalışanların da iş tatmininin yüksek olması daha uyumlu bir çalışma sürecine imkân tanır. Kısaca hem yöneticilerin hem de çalışanların iş tatmininin yüksek olması işletme içinde uyumu sağlayacak ve

²⁰ Nurten Elibüyük, **age.**, s.8.

²¹ Anıl Tor, **age.**, s.27.

işlerin daha düzenli ve sistemli ilerlemesine yardımcı olacaktır. Bu da yönetici için iş sürecinde kolaylık sağlayacaktır.

Yöneticiler, iş tatmini olan çalışanlarına örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay benimsetir. Çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışması ve yöneticiye destek vermesi, yöneticinin başarıya ulaşmasını sağlar. Yöneticinin çalışanlarının fikirlerini dinlemesi ve desteklemesi iletişimin daha iyi kurulmasına ve daha yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.²² Yani, çalışanlarını iyi dinleyen bir yönetici, onlara nasıl yön vereceğini ve nasıl harekete geçireceğini daha iyi bilir. Bu da yöneticiyi kurum içinde başarıya götürür.

İş tatminini önemli kılan birçok sebep vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:²³

- Birincisi, çalışanların işleri konusunda ne düşündükleri ve hissettikleri hem kendileri hem de işleri için oldukça önemlidir.
- İkincisi ise, çalışanların işlerine karşı olan ilgileri ve düşüncelerinin performans ve verimlilik üzerinde etkisidir. Çünkü, iş tatminsizliğinin sebep olduğu sonuçlar işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır.

Bundan çıkaracağımız sonuç, çalışan işinden tatmin olursa hem kendi hem de kurumun amaçları için isteyerek ve severek çalışır, sonucunda performans, verimlilik ve kuruma bağlılıkları artar. Bu da kurumun hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlar.

Yöneticinin başarısı ile çalışanın başarısı birbirini takip eder. Çalışanlar ne kadar başarı gösterirse yönetici de o oranda başarılı olur. Çalışanların yaratıcı olması, düzenli ve sistemli çalışmaları, performansların yüksek olması direkt olarak yöneticinin başarısını etkileyecektir.²⁴ Yönetici kendi başarısı ve kurumun başarısı için çalışanlarının iş tatminine önem vermelidir.

²² Nurten Elibüyük, **age.**, s.9.

²³ İrfan Kaplan, **age.**, s.77.

²⁴ Anıl Tor, **age.**, s.28.

Yöneticiler için iş tatmini ile alakalı önemli noktalar vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz: ²⁵

- Birincisi, iş tatmini düşük olan bir çalışan, sorumluluk almak istemez ve işten kaçmak için fırsat arar. Bu durum kurum için ciddi yıkım yaratabilir.
- İkinci, iş tatmini olan çalışanların performansı yüksek olur ve bu da yöneticilerin başarısını arttırır.
- Üçüncüsü ise, iş tatmini olan çalışanlar emirlere ve kurum içindeki kurallara isteyerek uyar. Bunların sonucunda çalışan devri, devamsızlık, performans ve davranışları etkiler.

Kısaca bahsetmek gerekirse, işini seven bir çalışan her zaman görevleri üstlenir ve en iyi şekilde yapmaya çalışır. İşini sevmeyen çalışan ise, yapması gereken işi yapmaz ya da yarım bırakır. Bunun kötü sonuçlarını önlemek için yöneticiler denetler ve önlem alır. Böylece yöneticinin başarısı da ona göre artmış olur.

Aynı zamanda yaptığı işi severek yapan yöneticiler, iş yerinde daha fazla zaman geçirerek kurum etkinliği ve verimliliği için daha çok çalışır. İşletmenin çıkarları için çalışan ve yaratıcı fikirler sunan yönetici, işletmeden ayrılmak istemez. ²⁶ Ayrıca iş tatmini düşük olur ise, disiplinsiz, olumsuz ve uyumsuz davranışlar görülebilir.

Sonuç olarak baktığımızda, iş tatminsizliği işe gelmeme veya geç gelme, kurallara ve emirlere uymama, çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluk, şikâyet, sorumluluk almama, işlere gerektiği kadar ilgi ve özen göstermeme gibi olumsuz sonuçlara yol açar. İş tatmini olan çalışan ve yöneticiler uyum içinde, keyif alarak işlerini yapar. En önemlisi, işinden tatmin olmuş bir yönetici, çalışanlarının iş tatmini için gereken müdahaleyi yapar ve onlara yardımcı olur. Bu durum hem çalışanları hem yöneticileri hem de kurumu memnun eder.

²⁵ Eya Abıdı, “Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.63.

²⁶ Fariz Guliyev, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kışlak Argo Şirketinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.6.

3. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi

Kurumlar amaç ve hedeflerine istedikleri gibi kolay ve hızlı ulaşabilmeleri için çalışanlarının istek ve arzularına önem vermesi gerekir. İş tatminine önem veren kurumların çalışanları işletme içinde kalır ve yaptıkları işi keyifle yaparlar. Ayrıca çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve kurumdaki diğer kişilerle doğru bir iletişim kurar. Doğru iletişim kurulması kurum içinde uyum oluşturur. Bu da verimliliği ve performansı arttırarak, işlerin daha sistemli ve istenilen hızda yapılmasını sağlar. Bu sayede kurum, belirlediği amaca daha rahat ulaşır. İş tatminine önem veren kurumlar, yoğun ve zorlu rekabet ortamında öne geçer. Ayrıca kurum, tüketiciler tarafından da tercih edilir.

Kurumlar, amaçlarına ulaşırken sahip olduğu bütün maddi değer ve varlıkları insan gücü aracılığı ile etkin bir şekilde kullanır. Sahip olduğu donanım ve nitelikli çalışan ne kadar iyi olursa olsun, çalışanları isteklendirip harekete geçirilmediği sürece kurum için bir faydası olmaz.²⁷ Kısaca, bir kurumun elinde ne kadar imkân olursa olsun çalışanlarının istek ve arzularını önemsemese elinde var olan imkânların hiçbir değeri kalmaz.

Çalışanlar, iş tatminine önem veren kurumdan ayrılmak istemez. Bu yüzden kurumlar, çalışanlarının ve yöneticilerinin iş tatminine önem verirlerse, çalışan bulmakta sıkıntı yaşamazlar. İhtiyaç ve istekleri karşılanmayan yöneticiler ve çalışanlar kurumda kalmak istemez, işlerine gerekli özeni göstermez ve fırsat bulduklarında işten ayrılmak isterler. İş tatminine önem veren kurumlar amaç ve hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşır.²⁸ Kurumlar kendileri için bir amaç belirler ve bu amaçlara ulaşmak için belli bir yol çizerler. Bu çizilen yolda çalışanlarının mutlu olmasını sağlamazlarsa çok da fazla yol katetemezler. Çünkü, işletmenin amacına ulaşmasında çalışanlarının büyük bir payı vardır. Onlar işlerinden tatmin olmazsa o yolda amaca doğru ilerleyemezler.

İş tatmini olmadığı zaman kurumların karşı karşıya kalabileceği sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:²⁹

- Yabancılaşma, stres, çatışma, kızgınlıklar çoğalır.

²⁷ İrfan Kaplan, **age.**, s.77.

²⁸ Fariz Guliyev, **age.**, s.7., Eya Abıdı, **age.**, s.64.

²⁹ İrfan Kaplan, **age.**, s.78.

- Çalışan devri artar.
- Zihinsel ve bedensel sağlık azalır.
- Fazla devamsızlık olur.
- Örgütsel sadakat azalır.
- Grevler yapılır.
- Makine ve tesislere zarar verilir.
- İmaj kaybı olur.
- İş birliği olmaz.
- Kararsızlıklar olur.
- İşleri yavaşlatan eylemler olur.
- İş kazaları ve meslek hastalıkları atar.
- Problemlere karşı duyarsızlık ve umursamazlık olur.
- Bireysel öneriler azalır.

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklıdır. İş tatmini, kurumların uzmanlaşmış çalışanlarını örgüt içine çekmesinde ve örgüt içinde tutmasında önemli bir yeri vardır.³⁰ Özetle, iş tatminine önem vermeyen kurumlarda işe gelmeyen çalışan sayısı artar, iş birliği ve örgütsel sadakat azalır. İş tatminine önem veren kurumlarda performans ve verimlilik yükselir, kurumsal amaç ve hedeflere daha kolay ulaşılır.

C. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

İş tatmininin ilgili birçok kavram mevcuttur. Bunlardan bazılarının açıklaması aşağıda verilmiştir.

1. İş Tatmini ve Moral

Çalışanın iş tatmini düzeyi yüksek olursa morali de yüksek olur. Moral çok değişken bir duygudur. Çalışanın bir gün morali yüksek iken diğer gün düşük

³⁰ Ibid.

olabilir. Morali yüksek olan bir çalışan çalışırken işine daha çok odaklanır. Morali düşük olursa dikkatini işine veremez. Bu da işlerin aksamasına ve verimliliğin düşmesine yol açar.

Moral kavramını tanımlamak zordur. Çünkü sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Bireysel kullanıldığı gibi grup içinde de kullanılmaktadır. Moral, kişilerin veya grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilerine ve kuruma karşı tutum ve davranışlarıdır. Moral, sabit durmaz, gün içinde sürekli yükselip düşebileceği için dinamik bir kavramdır. Bu yüzden her zaman desteklenmesi gereken bir duygudur. Desteklendiği zaman moral yükselir. Moral, çalışanların sadece bireysel değil, grup olarak gösterdikleri tepkilere göre değişiklik gösterir. İş tatmini yüksek olan çalışanın morali de yüksek olduğu için çalışanın performansı ve verimliliği daha yüksek olur.³¹ Kısaca bahsedecek olursak, çalışanın morali gün içinde herhangi bir olaydan dolayı artabilir veya azabilir. Bu yüzden iş yerinde çalışanın moralini düşürecek olumsuz şeyler engellenmelidir.

Moral kavramını etkileyen faktörler çalışana ve kuruma göre değişiklik gösterir. İş tatmini ve motivasyonu yüksek olan bir çalışanın morali de yüksek olur. Morali yüksek olan çalışanın, işletme içinde çalışma isteğini olur, pozitif düşünür ve işine odaklanır. Örgütsel moral ise, baskı görmeden işletmenin ilke ve amaçlarına odaklanarak çalışmayı ifade eder.³² Çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşan ve örgüt içinde baskı görmeyen çalışanın morali yüksek olur ve bu sayede işine gereken özeni verir.

Kişiyeye göre moral seviyesinde değişiklik olduğu için dikkate alınması gereken konulardan biri, çalışanın tipik özelliğidir. Bu tipik özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:³³

- Maaş,
- Emniyetli olma,

³¹ Hanife Zavalı, “Özel Öğrenci Yurdundaki Personelin İş Tatmininin Ölçülmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.52., Nurten Elibüyük, *age.*, s.14., Fikret Özalp, “Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.65.

³² Nurten Elibüyük, *age.*, ss.14-15., Hanife Zavalı, *age.*, s.52.

³³ Fikret Özalp, *age.*, s.76.

- Emek şartları,
- Adil olma,
- Terfi,
- Pozisyon vb. durumlarıdır.

Moral ve iş tatmini arasında benzerlikler vardır. Moral, psikolojik ve bireysel durumdur. Nicel bir durum ve gözlemler sonucunda tespit edilir. Fakat iş tatmininde beklentiler vardır. Yapılan araştırmaların sonucuna bakıldığında, moral etkilendiğinde iş tatmini de etkilenir. Yani morali etkileyen durumlar iş tatminini de etkiler. Moral, iş tatmini ile ilişkilidir, aynı zamanda iş tatmininin bir ürünüdür. Moral ile iş tatmini arasında benzerlikler olduğu gibi farklar da vardır. Bu farklılıkların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:³⁴

- Moral, geleceğe yönelikken, iş tatmini geçmiş ve şu an ile ilgilidir.
- Moral, kurumdan etkilenen bir durumdur. İş tatmini ise, kişisel bir duygudur.

Moralin yüksek olmasının çalışanlar üzerinde yaratacağı etkileri şu şekilde sıralayabiliriz:³⁵

- Çalışan, iş yerine mutlu gider.
- Çalışanın çalışma isteği artar.
- Çalışanın verimliliği artar.
- Çalışanın işinde başarısı artar.
- Çalışan, sorunlar çıktığında pes etmez, daha fazla çalışır.
- Çalışan, yazılı ve yazılı olmayan kurallara daha fazla dikkat eder.
- Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket eder.
- Çalışanın hem işletme hem de yöneticilerine karşı duyduğu aitlik duygusu yükselir.
- Devamsızlıklar, çalışan devri, işten kaçmalar ve istifalar azalır.

³⁴ Ibid., ss.76-77.

³⁵ Ibid., s.65., Hanife Zavalı, **age.**, s.52.

Morali yüksek olan bir çalışan işten kaçmaz, aksine kurumda daha çok vakit geçirmek ister. Bunun sonucu olarak çalışan hem kendi amacı için hem de kurumun amacı için daha çok çalışır, kendini kurumun önemli bir parçası olarak düşünür ve örgüt içi kurallara uyar. Kriz anlarında işletme için gereken sorumluluğu alır ve kurumun hasar görmesini engellemeye çalışır. Kurum için sorumluluk alan çalışana sahip olmak çok önemlidir.

2. İş Tatmini ve Motivasyon

İnsanların gün içinde işlerini yaparken motive olmaya ihtiyacı vardır. Motive olmayan kişi yaptığı işe gereken özeni göstermez. Fakat motive olmuş bir kişi yapacağı işe gereken özeni gösterir ve bunu yaparken keyif alır. Bu da kurumun verimliliğini büyük ölçüde yükseltir ve kuruma katkı sağlar. Çalışanı zorlayarak motive etmek yerine onu ikna ederek işi yapmasını sağlamak gerekir. Bu sayede çalışan uzun süreli motive olur ve kurumun amacına uygun işini keyifle yapar.

Motivasyon, latince hareket etme anlamında olan “mot” kökünden gelmektedir. İçten gelen itici güçlerle belirli hedefe doğru yön veren davranışlar için kullanılmaktadır. Motivasyon, kişiyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten faktördür. Kısaca motivasyon, kişinin işi yapması için isteklendirme ve harekete geçmesini sağlar.³⁶

Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanı motive etmek bir yöneticinin yapması gereken önemli işlerden biridir. Yönetici motivasyon konusunu ne kadar çok bilir ve önemini anlarsa çalışanlarının motivasyonunu da o kadar etkiler. Kurumlarda kişisel verimliliği arttırmanın en iyi yollarından biri motivasyondur. Çünkü yöneticiler çalışanlara baskı yaparak harekete geçiremez. Harekete geçirmiş olsa bile çalışan, her fırsatta işten kaçır. Bu yüzden çalışanların kendi istekleriyle çalışması için maddi ve ruhsal olarak motive edilmeleri gerekir. Motive edilen çalışanlar daha keyifli ve işlerine odaklanarak çalışmalarını sağlar. Fakat çalışanın bireysel özelliğine ve isteklerine göre motive etme yöntemi değişir. Çalışan motive edilmediği durumlarda morali düşer, tatmin

³⁶ Salih Güney, *age.*, s.14.

olmaz, yaratıcı düşünmez ve kurum için olumlu yönde çalışma yapmaz.³⁷ Günümüzde, çalışanı baskıyla çalıştırmak yerine çalışan, isteklendirilir. Bu sayede çalışan kurumu için elinden geleni yapar. Yöneticiler çalışanlarını nasıl motive edebileceğini iyi bilmeli ve ona göre adımlar atmalıdır. İstekli çalışan kişi, çok daha başarılı olur. Bu başarı önce yöneticinin sonra kurumun başarısıdır.

İş tatmini ve motivasyon arasında bir etkileşim vardır. Bu etkileşim zamana, şartlara ve duruma göre değişiklik göstermektedir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan, daha kolay motive olur.³⁸ Kısaca söylemek gerekirse, iş tatmini ve motivasyon birbirini takip eder. İş tatmini olan bir çalışanın motive olması daha kolaydır. Herhangi bir problemde kurum için ne gerekiyorsa yapar.

3. İş Tatmini ve Performans

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanın yaptığı işi kısa süre içinde bitirmesi ve belirli bir başarıya ulaşması gerekmektedir. Çalışanın işini daha iyi yapabilmesi performansına bağlıdır. Kurum ve yöneticiler, çalışanlarını ödüllendirirse çalışanların performansı yükselir ve daha verimli çalışırlar.

Performans, bir kişinin üstlendiği görevi en kısa sürede tamamlamak için gösterdiği çabanın sonunda kazandığı başarı seviyesidir. Çalışanın niteliklerine ve değerlerine göre performansı etkilenir. Kurum, çalışanın bu başarısını değerlendirip ona göre ödüllendirildiği zaman çalışanın iş tatmini yükselir.³⁹ İş tatmini yükselen bir çalışan ise, daha yüksek performansla çalışır.

Kişi, işe başlarken bazı beklentilere girer. Çalışanın bu beklentileri gerçekleşmeye başlayınca örgütüne olan bağlılığı ve performansı artar. Fakat her çalışanın sahip olduğu yeteneğe, kişilik yapısına ve tecrübesine göre örgütsel bağlılık ve performans farklı etkilenir. Bu yüzden bir çalışan aynı işi diğer çalışana göre daha iyi yapabilir. Yöneticiler çalışanlarının performansını değerlendirirken buna dikkat etmesi gerekir.⁴⁰ Tecrübeli ve tecrübesiz çalışanın performans düzeyi farklı olacaktır. İşe yeni başlayan bir çalışan daha hevesli ve

³⁷ Ibid., Nurten Elibüyük, *age.*, s.13., Fikret Özalp, *age.*, s.64.

³⁸ Fariz Guliyev, *age.*, s.11.

³⁹ İlahı Mamıadova, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.21., Nurten Elibüyük, *age.*, s.12.

⁴⁰ Ibid.

istekleri daha az olacağı için performansı yüksek olabilir. Uzmanlaşmış bir çalışanın kurumdan daha çok beklentisi olur. Bunlar karşılanmadığı takdirde çalışanın performansı düşer.

Çalışan işini yaparken mutluyorsa yüksek performans gösterir. Fakat iş tatmini ve performans arasında doğrudan bir etkileşim olduğu söylenememiştir. İkisinin arasındaki ilişkiye bakıldığında örgüt iklimi, liderlik yapısı ve liderlik tarzı gibi etmenlerin göz önüne alınması gerekir.⁴¹ Çalışan işini yaparken mutlu, fakat performansı düşük ise örgüt içindeki diğer olumsuz durumlara bakılması gerekir. Yönetici, çalışanlarının performans düşüklüğünü dikkate almalıdır.

Çalışanın yüksek performans sonrasında kazandığı başarı hem işletme için hem de yöneticisi için önemlidir. Bu başarı kurumu diğer rakip kurumların önüne geçirir. Bu yüzden kurum, çalışanlarını ödüllendirip, onların isteklerini önemseyerek performanslarını yükseltmelidir.

4. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılık, çalışan ile kurumun amaç ve hedeflerinin birbiriyle uyumlu olmasıdır. Böylece çalışan, kurumu ve bireysel hedefleri için zorla değil, isteyerek çalışır. Kurumsal bağlılık, tecrübeli çalışanı kurumda tutar, aday veya yeni başlayan çalışanları ise kuruma çeker.

Kurumsal bağlılık, çalışanın maddi kaygıları olmadan kurumda kalmak isteyerek örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.⁴² Başka bir deyişle, çalışanın kurumu duygusal yönden benimseyip, kurum için çalışmasıdır.

Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışan, çalıştığı kurumun en önemli parçası olduğunu düşünerek kurumun amaçlarını gerçekleştirirken bireysel amaçlarını da gerçekleştireceğine inanır ve kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak kurumsal amaçları başarmak için büyük çaba gösterir. Çalışan, örgüte bağlılık gösterir, kurumuyla gurur duyar ve kimlik alırlar. Kurumdaki üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyar.⁴³

⁴¹ Ibid.

⁴² Salih Güney, *age.*, s.277.

⁴³ Ibid., s.275., Ulvi Zarbaliyev, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.53.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ve değerlerinden etkilenir. İş tatmini ise, görev çevresinden etkilenir. Çalışan örgüte bağlı olurken işinin bazı kısımlardan memnun olmayabilir. Kurumsal bağlılık iş tatminine göre zaman geçtikçe gelişir. Bu yüzden zaman geçtikçe kolay kolay etkilenmez ve değişiklik göstermez. İş tatmini ise iş yerinde olan olaydan daha kolay etkilenir.⁴⁴ Örgütüne bağlı bir çalışan, örgütünün bütün değerlerini ve amaçlarını benimser, kurumunun yararı için elinden ne gelirse yapar.

İş tatmini ve kurumsal bağlılık birbiriyle iç içe girmiş, birbirini etkileyen değişkenlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini ve kurumsal bağlılık birbirinin hem sonucu hem de belirleyicisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda araştırma yapan bilim insanları, kurumsal bağlılığın yüksek olması için iş tatmininin yüksek olması gerektiğini söylemektedir. İş tatmini yükselirken kurumsal bağlılık da yükselebilir, iş tatmini düşerken kurumsal bağlılık da düşebilir. Kurumsal bağlılık, iş tatmini sonucunda oluşan bir süreçtir. Kurumsal bağlılığı olan çalışanlar kurumsal kültürü, yönetim tarzını ve yöneticilerini benimser ve uyum içinde çalışır.⁴⁵ Kısaca, iş tatmini kurumsal bağlılığı etkiler. İşinden tatmin olan bir çalışanın kurumuna karşı olan bağlılığı artar.

5. İş Tatmini ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çeşitli bahanelerle işe gelmemesi veya devamlı çalışmamasıdır. Bunun nedeni iş tatmini veya kurumsal bağlılığın düşük olmasından kaynaklanır. İşe gelmeyen çalışanın yapması gereken işler aksar veya diğer çalışma arkadaşları yapmak zorunda kalır. Çalışanın sadece işe gelmeme durumuna değil, işten erken çıkma gibi durumlara da devamsızlık denir. Çalışan, devamsızlığı sürekli hale getirirse alışkanlık durumu başlar. Diğer çalışanlar da bundan olumsuz etkilenir ve şikayetler başlar. Bu yüzden devamsızlığın sürekli hale gelmemesi için yönetici devamsızlık durumlarını sıkı denetimlemelidir.

İş tatmininin düşüklüğünün ilk nedenlerinden biri devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanları tatmin etmeyen veya acı verici olan çalışma

⁴⁴ Hasan Fikri Bilgiç, "Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi", **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2017, s.46.

⁴⁵ İsmail Bal, "Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.54., Fariz Guliyev, **age.**, s.13.

koşullarından kaçmasıdır. Devamsızlık, çalışanın işe gelmemesinin dışında işe katılma sıklığının ne kadar olduğunu belirleyen önemli bir faktördür. İş tatmini düşük olan çalışanların işe olan devamsızlıkları fazla olur. Fakat iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan ilk faktör, çalışanın işi önemsememesidir. Diğerleri ise, işe geç kalma, önemli bir neden olmadığı halde işten erken çıkılmasıdır. İşe geç kalmalar sürekli hale geldiyse iş tatmininin düşük olduğunu gösterir. İş tatmini düşük olan çalışan planlı olarak devamsızlık yapmaz, fakat her fırsatta işi bırakmaya çalışır.⁴⁶ Kısaca, çalışan işe gelip işiyle ilgilenmiyor, gereken özeni göstermiyor ve her fırsatta çalıştığı ortamdan kaçıyor ise çalışanın işine karşı olan tatminlik seviyesi düşüktür.

Çalışanlar geçerli sebeplerden dolayı işe gelmeyebilir. Çalışanın, ona verilen izin hakkını kullanmasına devamsızlık diyemeyiz.⁴⁷ Yani, çalışan onun için önemli olan durumlarda işten izin isteyebilir. Bu durum onların devamsızlık yaptığını göstermez. Fakat çalışan, sürekli olarak çeşitli bahanelerle işe gelmez, işini yarım bırakıp işten kaçmaya çalıştığı durumlara devamsızlık deriz.

Yöneticiler, devamsızlığı azaltmak için devamsızlığın başlamasına neden olan faktörleri bulmalıdır. Çalışanlarının istek ve beklentilerinin hangilerinin karşılanıp hangilerinin karşılanmadığını incelemeleri gerekmektedir. Çalışanın iş tatminini düzeyi yüksekse ve işini yaparken daha çok keyif alıyorsa devamsızlık azalır.

6. İş Tatmini ve Çatışma

Çatışma, zarar verici bir durum olduğu kadar yararlı da olabilir. Yararlı yönünden bakacak olursak, her insan farklı düşüncelere ve kişisel özelliğe sahip olduğu için çeşitli fikirler ortaya çıkar. Önemli olan insanların birbirine saygı göstermesi ve yeni fikirlere açık olmasıdır. Yeni fikirlere açık olmayan ve karşısındakini dinlemeyen kişiler olduğu zaman kuruma zarar verir. Fakat kişiler birbirini dinler ve farklı düşüncelere açık olursa yaratıcı fikirler ortaya çıkar.

⁴⁶ Ulvi Zarbaliyev, **age.**, s.54., Özge Ak, “Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.85.

⁴⁷ Fariz Guliyev, **age.**, s.13.

Çatışma, iki veya daha fazla bireyin veya gruplar arasında çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık durumudur.⁴⁸ Çatışma, toplumda, aile hayatında veya örgütlerde görülebilir. İnsanların olduğu her yerde farklı düşünceler ve fikirler vardır. Bu farklılıkların sonucunda anlaşmazlık çıkar.

Kurumlarda çatışmalar kaçılmaz bir durumdur. Kurumlarda ortaya çıkan çatışmalar, faaliyetlerin durmasına, ilişkilerin kötü olmasına ve karışmasına neden olur.⁴⁹ Daha önce de dediğimiz gibi her insanın farklı fikirleri vardır ve bu da bazı kişiler veya gruplar arasında çatışmaya neden olur. Önemli olan bu krizi fırsata çevirip fikirlerin paylaşılarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için imkân tanımaktır. Kurumu kötü etkileyecek çatışmalar engellenmelidir.

Çatışmanın, çalışan ve işletme açısından olumlu yönleri olsa bile, sağlıklı ve doğru şekilde olmazsa performansın, sadakatin ve iş tatmininin azalmasına sebep olur. Çatışmaya pozitif yönden bakacak olursak, çalışanlar arasında rekabet ve yaratıcılık artacağı için verimlilik ve performans da artar.⁵⁰ Bu yüzden yönetici, çatışmayı olumlu yöne çekmek için çatışmalarda kontrolü sağlamalı, herhangi olumsuz durumlarda müdahale etmesi gerekmektedir.

D. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İş tatmini düzeyini etkileyen faktörler kişisel ve kurumsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu faktörlerin açıklaması aşağıda verilmiştir.

1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bazı bireysel faktörler vardır. Bu faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı ve zekâ düzeyidir. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. İş Tatmini ve Yaş

Çalışanın yaşı, işten duyduğu tatminlik düzeyini etkiler. Çünkü insanların yaşına göre istek ve beklentileri farklılık gösterir. Genç bir çalışanın iş tatmini düzeyi yüksekken yaşı ilerledikçe düşer ve daha ileri yaşlarda ise iş tatmini

⁴⁸ Salih Güney, *age.*, s.22.

⁴⁹ Fariz Guliyev, *age.*, s.14.

⁵⁰ Fikret Özalp, *age.*, s.67.

düzeyi yükselmeye başlar. Çünkü yaş ilerledikçe beklentiler, fikir ve düşünceler değişir.

Yapılan bazı araştırmalarda yaşın iş tatmini düzeyini etkilediği savunulurken, bazı araştırmalarda ise iş tatmini ve yaş arasında doğrudan bir ilişki olmadığı veya ters ilişki olduğu savunulmuştur. Çalışanın kararlarını, davranışlarını, iş hayatını ve algılarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi çalışanın yaşıdır. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran birçok bilim insanı, konuyu üç farklı görüş altında incelediği görülmektedir. Bu görüşleri şu şekilde sıralayabiliriz :⁵¹

- İlk görüş, çalışanların iş tatmini ve yaşları arasındaki farklılıklardır. Yaş, çalışanların işlerine yönelik tutumları, istekleri, algıları ve beklentilerini etkiler. İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki, “U” şeklinde bir eğri olarak gösterilir. İşe yeni başlayan genç bir çalışanın iş tatmini düzeyi yüksek, orta yaşta düşük, yaş ilerledikçe iş tatmini düzeyi yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Böyle bir durumda çalışan, terfi alırsa yeniden işini benimser ve iş tatmini düzeyi yükselir.
- İkinci görüşte, çalışanların yaşları ilerledikçe işten duydukları tatminlik düzeyi artar.
- Üçüncü görüş ise, çalışanın belli bir yaşa kadar işten duyduğu tatminlik düzeyi yüksek, belli bir yaşa geldikten sonra ise düşüktür.

Bu üç görüşün dışında, herkesçe kabul edilen genel bir görüş vardır; çalışanın yaşı ilerledikçe, tecrübesi ve kurumuyla uyumu arttığı için iş tatmini düzeyi de artmaktadır. Yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, yaşlarından dolayı bazı avantajlara sahiptir. Yaşı büyük olan çalışanlar sahip oldukları iş şartları ile istedikleri iş şartları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapar ve daha gerçekçi olurlar. Yaşı büyük çalışanların tecrübesi genç çalışanların tecrübesine göre daha fazla olduğu için maaşları daha yüksek olur, hizmet süresi fazla olduğu için ise

⁵¹ Nurten Uruk, “Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.87., Muharrem Yeğin, “İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Tıp Fakültesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009, s.26., Esengül Maden Turgut, age., s.10., Hüseyin Burgazoğlu, “Çift Kültürlülük ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.24.

daha iyi bir pozisyon, prestij, otorite ve kendine güven beraberinde gelir.⁵² Yani yaşı ilerlemiş çalışanlar kazandıkları tecrübeden dolayı beklentileri karşılanmaya başlar. Bu yüzden yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar.

Çalışanlar iş hayatında, genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak sınıflandırılırlar. Bu yaş sınıflandırmalarını şu şekilde açıklayabiliriz:⁵³

- Genç olan çalışanlar, eğitimleri ve kişilik özelliklerine uygun bir işte çalışırlar. İş hayatıyla ilgili çok fazla beklentileri olur ve çalışmaya yeni başlamanın sıkıntı ve zorluğunu yaşarlar. Gençler, iş dışında farklı hobiler edindikleri için işe bağlılık düzeyi bundan etkilenebilir.
- Orta yaşlı çalışanların bazı özellikleri ve alışkanlıkları kökleşmiştir. Bu yüzden orta yaşlı çalışanların işlerine bağlılık ve tatminlik düzeyleri daha yüksektir. Yaşı ilerleyen çalışanlar, arzu ettikleri koşullar ile elde ettikleri koşullar arasındaki farka daha gerçekçi bakar ve beklentilerini buna göre şekillendirir.
- Yaşlı çalışanların ise, kurumdaki hizmet süresi daha fazladır, yaptıkları işte uzmanlaşmışlardır. Yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre bireysel ihtiyaçları ile yaptıkları iş arasındaki uyum daha güçlüdür. Bu yüzden istek ve beklentileri genç çalışanlara göre daha azdır. Dolayısıyla diğer genç ve orta yaşlı çalışanlara göre iş tatminlik düzeyleri oldukça yüksektir.

Bu üç sınıflandırmaya göre iş hayatında yaş ilerledikçe kazanılan tecrübe ve beklentiler çalışanların iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. Genç çalışanların iş tecrübesi yoktur ve çok fazla beklentisi olur. Orta yaşlı çalışanlar, tecrübe kazanmaya başlar ve beklentileri daha gerçekçi olur. Yaşlı çalışanlar ise çok fazla tecrübe kazanmış ve beklentileri karşılanmış. Dolayısıyla beklentisi daha azdır. Bu yüzden genç ve orta yaşlı çalışanlara göre iş tatmini düzeyi daha yüksektir.

⁵² Muharrem Yeğin, *age.*, s.26., Hüseyin Burgazoğlu, *age.*, s.24., Nurten Uruk, *age.*, s.88.

⁵³ Ibid., Emine Dağdeviren Gözen, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007, s.25.

b. İş Tatmini ve Cinsiyet

Günümüz çalışma hayatında kadınların sayısı oldukça artmıştır. Geçmişe baktığımız zaman iş hayatında çoğunlukla erkeklerin olduğunu görürüz. Günümüzde birçok kadın iş hayatının her alanında yerini almıştır. Kadın çalışanların artmasıyla cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır.

Biyolojik farklılıklar, kadın ve erkeğin rollerinin yapılaşmasında etkilidir. Fakat kadın ve erkeğin arasındaki biyolojik farklılıkların, davranış ve yeteneklerinde yerine getirdikleri rollerdeki farklılıkları ortaya koyabilecek yeterli veriler bulunmamaktadır. Kültür ve farklı toplumsallaşma, rol farklılıklarını ortaya koyar. Yani, toplumda erkek ve kadına uygun görülen görevler iş hayatında kişilerin davranışlarını etkiler ve yaptıkları işe bakış açılarında farklılıklar ortaya koyar.⁵⁴ Toplumsal kalıplar kişilerin işlerine olan bakış açısını değiştirir. Mesela bir erkek toplum içinde evi geçindiren kişidir. Bu yüzden erkek “evine ekmek parası” götürmek için çalışır. Tabi bu kadın içinde geçerlidir. Fakat toplumsal yapıda bu görev kadına yüklenmez.

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda cinsiyetin iş tatmini üzerinde ayıt edici bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışmalarda hangi cinsiyetin iş tatmini düzeyini arttırdığıyla ilgili çelişkiler vardır. Bazı araştırmaların sonucunda, kadınların iş tatmini düzeyi yüksekken, bazı araştırmada erkeklerin iş tatmini düzeyleri daha yüksektir. Bazı araştırmada ise, cinsiyetin iş tatmini düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bir araştırmanın sonucunda kadınların daha niteliksiz ve düşük ücretle çalışmayı kabul etmek zorunda oldukları tespit edilmiştir. Başka bir araştırmanın sonucunda, ABD ve İngiltere’de daha zor şartlar altında çalışan kadınların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunu, iş hayatında kadınların sosyal etkinliklere daha çok önem verdiğine, erkeklerin ise daha çok terfi ve ücrete önem verdiği düşünülmüştür. Diğer bir araştırmada ise, kariyer hedefleri yüksek olmayan kadınlar baz alınmış, bunun sonucunda bu kadın çalışanlar için iş ortamı diğer faktörlerden daha önemlidir. Buna göre de kadın çalışanların iş

⁵⁴ Özge Ak, *age.*, s.57.

tatmini düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁵⁵ Kişilerin görevleri ve işlerine olan bakış açıları buldukları toplumun ve ailenin görüşlerine ve/veya baskılarına göre değişmektedir. Bu yüzden araştırmaların sonuçlarında farklılıklar olmaktadır. Bu sonuçlara baktığımızda, iş tatmini ve cinsiyet arasında ilişki olduğunu söyleyemeyiz. Yani kişilerin yaşadığı toplum içinde onlara verilen roller iş tatminini etkilemektedir.

c. İş Tatmini ve Eğitim

Eğitim düzeyi, çalışanın iş tatminini doğrudan etkilemez. Eğitim düzeyine göre kişilerin kurumlarından beklentileri değişmektedir. Bu noktada beklentilerin karşılanıp karşılanmamasında iş tatmini düzeyi etkilenmektedir.

İş tatmini ile eğitim arasında bir ilişki söz konusudur. Fakat bu ilişki değişkenlik göstermektedir. Yani hem olumlu hem de olumsuz ilişkileri vardır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişiler daha iyi koşullarda iş bulabildikleri için iş tatmini daha yüksektir. Fakat, yüksek eğitilmiş iş görenin iş tatmini düzeyinin düşük olmasının sebebi, iş yerinden beklentilerinin karşılanmamasıdır. İş yerinde ödüllendirilen bir iş görenin iş tatmini düzeyi yüksek olur. Eğitim düzeyi arttıkça iş görenlerin beklentileri de artmaktadır. Dolayısıyla beklentiye ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre iş tatmini düzeyi olumlu veya olumsuz etkilenir.⁵⁶ Yani yüksek eğitilmiş kişinin kurumdan beklentileri fazla olabilir. Bu beklentiler karşılanmadığı zaman iş tatmini düzeyi düşer.

Eğitim ile iş tatmini arasında doğrudan olumlu bir ilişki olmamasının nedeni, eğitim düzeyinin artmasının hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olmasıdır. Eğitim düzeyi arttıkça beklentilerde artmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda ise kişilerde karışıklığa, mutsuzluğa, öfkeye ve toplumsal rahatsızlığa neden olur.⁵⁷

⁵⁵ İrfan Kaplan, **age.**, ss.96-97., Muammer Kurkut, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Otomotiv Firmasında Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2021, ss.27-28., Eya Abıdı, **age.**, s.87., Anıl Tor, **age.**, s.38.

⁵⁶ Müge Erten, “Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Işık Üniversitesi, İstanbul, 2018, ss.47-48., Uğur Deniz Özkan, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.9.

⁵⁷ Müge Erten, **age.**, s.48.

Sonuç olarak kişinin eğitim düzeyine bağlı olarak beklentileri değişmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların beklentileri fazla olmadığı için iş tatmini düzeyi yüksek olabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentileri çok fazla olur. Bu beklentilerin kurum tarafından karşılanıp karşılanmamasına göre iş tatmini düzeyi olumlu veya olumsuz yönde etkilenir.

d. İş Tatmini ve Medeni Durum

İş tatmini ile medeni durum arasında doğrudan ilişki yoktur. Evli bir kişinin bekar kişiye göre daha çok sorumlulukları vardır. Bekar kişiler genelde kendi isteklerini karşılarken, evli kişiler ailesine bakmakla, onların temel ihtiyaçlarını gidermekle yükümlüdür. Bu yüzden çalışanların medeni durumları iş tatmini düzeylerini etkiler.

İş tatmini ile medeni durum arasında ilişkinin kesin bir sonucu yoktur. Yapılan farklı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Fakat çoğu araştırmalarda, aile yaşamındaki tatminlik iş tatmini düzeyini arttırmaktadır. Evlilik, çalışanların işe olan beklentilerini değiştirerek iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Yani, evli çalışanların sorumluluklarının olması, hedeflerine ulaşamamaları ve aile içinde sıkıntılar iş hayatına da yansır. Böylece iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.⁵⁸ Kısaca, evli kişilerin aile içinde yaşadıkları olumlu veya olumsuz şeyler iş hayatına yansır. Dolayısıyla bu da çalışanın iş tatmini düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkiler.

Evli ve bekar iş görenlerin cinsiyet farkına göre iş tatmini düzeyleri hakkında yapılan bir araştırmada, evli olan iş görenlerin iş tatmini düzeyleri daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat cinsiyet olarak incelendiğinde, bekar erkek iş görenlerin evli erkek iş görenlere göre iş tatminin düzeyleri daha yüksektir. Fakat evli kadın iş görenlerin iş tatmini düzeyi hem bekar kadın iş görenlerden hem de evli erkek iş görenlerin iş tatmini düzeylerinden daha yüksektir. Bu araştırmanın sonucunun nedenine baktığımızda, evli iş görenlerde erkeklerin maaşının evi

⁵⁸ Sema Özfalcı Akıl, "X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.46., İbrahim Düğenci, "Gemi Adamlarının İş Stresi Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.5., Fatih Altun, "İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.47.

geçindirmek için önemli olmasıdır. Evli kadınların maaşı ise evi geçindirmek için ikincil bir ücret olarak görülmesidir. Dolayısıyla, evin geçiminde evli kadınların daha az baskı hissetmesinden kaynaklanmaktadır.⁵⁹ Bu çalışmalara baktığımız zaman, medeni durum, iş tatmini üzerinde paralel bir etkiye sahip değildir.

e. İş Tatmini ve Tecrübe

Tecrübe, iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışan kazandığı tecrübeye göre iş tatmini düzeyinde yükselmeler ve düşüşler olur. Çalışan, kazandığı tecrübeyle birlikte iş hayatından daha gerçekçi beklentileri olur. Gerçekçi beklentilerin karşılanması daha kolay olacağı için çalışan işinden daha tatmin olur.

İş tatmini ile tecrübe arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışan tecrübesi arttıkça iş tatmini düzeyi yükselmektedir. Bunun nedeni, çalışanın tecrübesi arttıkça yaptığı işi daha iyi anlaması, beklentilerinin bilincinde olması, işletme çalışanın isteklerini anlayabilmesi, duygusal bağlılık oluşması ve kazandığı tecrübeyle birlikte olanaklar sunulmasıdır.⁶⁰

Yelboğa'nın finans sektöründe Genel Müdürlük çalışanlarına yaptığı çalışmada, iş tatmini düzeyi en yüksek olanlar 5-6 yıl tecrübesi olan çalışanlardır. İş tatmini düzeyi en düşük olanlar 6-10 yıl tecrübesi çalışanlardır. 11-15 yıl tecrübesi olan çalışanların iş tatmini düzeylerinde yükselme olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların işe yeni başladıklarında yeni iş heyecanı ve ilk beklentilerinden dolayı iş tatmini düzeyi yüksekken, 2-5 yıl sonrasında çalışanın iş tatmini düzeyinde düşüş başlar, 6 yıl ve üzerinden sonra ise beklentilerin daha gerçekçi olmasının sonucunda iş tatmini düzeyinde yükselme olur.⁶¹ Tecrübesi olmayan çalışanlar iş hayatına yeni girmenin heyecanı ile işlerini severek, motive olmuş şekilde başlayacak, ilerleyen yıllarda monotonlaşan iş hayatıyla birlikte iş tatmini düzeyinde düşüşler başlayacaktır. Daha ileri yıllarda ise çalışan, iş hayatında kazanmış olduğu tecrübenin hem karşılığını alacak hem de beklentileri değişecektir. Bunun beraberinde çalışanın iş tatmini düzeyi yükselmeye başlar.

⁵⁹ Muammer Kurkut, *age.*, s.30.

⁶⁰ Fatih Altun, *age.*, ss.46-47., Büşra Özlem Çankaya", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.72.

⁶¹ Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkilerinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2007, s.16.

f. İş Tatmini ve Makam

İş tatmini ve makam arasında bir ilişki söz konusudur. Yüksek makama sahip kişilerin iş tatmini düzeyi daha yüksektir. Çünkü, yüksek makamda bulunan kişiler, çevresindeki insanlar tarafından saygı görür. Özellikle toplum tarafından saygı gösterilen, prestiji olan bir meslek ise çalışanın iş tatmini yüksek olur.

Makam, çok kapsamlı bir kavramdır. Makam, bireyin kurum içindeki hiyerarşik konumu, mesleğinin ona sağladığı itibar, yönetici ise hangi kademededir. Bilim insanlarının yaptığı çalışmalarda, iş tatmini ile makam arasında doğrudan ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerle yapılan araştırmaların sonucunda üst düzey yöneticilerin iş tatmini düzeyi daha yüksektir.⁶² Alt düzey yöneticilerin ise iş tatmini düzeyi daha düşüktür.

Yöneticilerle yapılan diğer bir araştırmada ise, yöneticilerin buldukları makamın belirli psikolojik ihtiyaçlarını karşılandığının bilincinde olmaları ve bunu hissetmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu araştırmada diğer araştırmalarda olduğu gibi, alt kademedekilerin iş tatmini düzeyi üst kademedekilere göre iş tatmin düzeyinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Üst kademe yöneticilerin iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının sebebi, yüksek makam, maaş, kendi kendini yönetme, otoritenin artması gibi faktörlerdir.⁶³ Böylece alt düzey yöneticilerin iş tatmini düzeyi üst düzey yöneticilere göre daha düşüktür.

Çalışanların işinden aldığı tatminlik duygusu sadece aldıkları maaşla değil, takdir edilmeleri, onaylanmaları, tebrik edilmeleri gibi etkenlerle de onların iş tatminini besler. Özellikle topluma göre yüksek makamda bulunan mesleklerde çalışanların iş tatmini düzeyi daha fazla yüksektir. Çalışanın yaptığı işin anlam taşıması, saygı görmesi, prestij sahibi olması onun psikolojik olarak iyi olmasını sağlar. Bu da onun iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler.⁶⁴ Çünkü yaptığı işle prestij kazanan bir birey, işini yaparken motive olur ve işini keyifle yapar.

⁶² Ebru Nergiz, Fatih Yılmaz, “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, 2014, s. 53.

⁶³ İrfan Kaplan, **age.**, ss.102-103.

⁶⁴ Burcu Taşgıran, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.18., Canan Efe Aktaş, **age.**, s.21.

Böylece hayatının her alanında ve her döneminde saygı gördüğü için işini önemser ve tatmin olur.

Kısaca belirtmek gerekirse, yüksek makama sahip olan bireyler, buldukları konumun getirileri sayesinde işlerine olan tatminlikleri artar. Özellikle toplum tarafında önemli mesleklere sahip kişiler duygusal farkındalığa da sahipse iş tatmini düzeyleri daha yüksektir. Çünkü bu kişiler meslekleriyle toplumda kendileri gösterir ve ilgi görürler. Bunun farkında olmaları onların işleri daha çok sevmesine yardımcı olur.

g. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı

İş tatmini etkileyen faktörden biri de kişilik yapısıdır. Her bireyin kişilik yapısı bulunduğu ortama, kurduğu ilişkiler sonucunda şekillenir. Bu şekillenen kişilik yapısı da geri kalan hayatını etkiler; iş hayatı, aile hayatı, toplum hayatı gibi. İş hayatında çalışanların kişilik yapısı büyük önem taşır. Dışa dönük, iletişimi iyi, etrafındaki insanlara saygı duyan, bilinçli insanlar yaptığı işte her zaman başarılı olur. Bu da onların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkiler. İş hayatında uyumsuz, iletişimi kötü olan kişiler kabul edilmediği için başarıya doğru ilerleyemezler. Bu da onların işlerini yaparken duydukları isteği bitirir ve böylece iş tatmini düzeyleri olumsuz yönde etkilenir.

Kişilik yapısı, kişinin yaşama şekli olarak tanımlanır. Bireyin kişilik yapısını bulunduğu toplum etkiler ve şekillendirir. Bu yüzden her bireyin kişilik yapısı birbirinden farklıdır. Böylece bireylerin iş tatmini düzeylerinde de farklılık olur. Bireyin kişilik yapısı da iş hayatını etkiler. İletişimi zayıf, memnuniyetsiz, duygularını kontrol edemeyen, krizleri yönetemeyen, zorluklara karşı dirençsiz bireylerin iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir.⁶⁵ Çünkü çalışanların başarılı ve iş tatmininin yüksek olması için kişilerle olan iletişimin iyi olması ve problemlerle karşılaştıkları zaman çözüm odaklı olmaları gerekir.

Her bireyin, bilgi ve becericini kullanma yetisi, takdir edilme isteği, yeteneklerini ortaya koyabilmesi, grup çalışmalarına yatkınlığı farklıdır. Buna göre her bireyin kendi öncelikleri ve kurumdan beklentileri birbirinden farklıdır.⁶⁶

⁶⁵ Anı Hande Mete, *age.*, s.61., Fariz Guliyev, *age.*, s.20.

⁶⁶ Damla Yılmaz, *age.*, ss.35-36.

Gerçekçi beklentilere sahip olan bir çalışanın iş tatmini düzeyi yüksektir. Çünkü, bir çalışan gerçekleşmesi mümkün olan beklentilere sahipse işinden tatminlik duyar. Karşılığı olmayan beklentilere sahip bireyler hayal kırıklığına uğrar. Böylece işine karşı tatminsiz duygusu başlar. Bu da iş hayatında çok fazla hayalperest olunmaması gerektiğini gösterir. Olaylara gerçekçi bir bakış açısıyla bakan kişilik yapısına sahip bireyler her alanda mutlu olur.

Sudak ve Zehir, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin kişilik yapıları ve duygusal zekalarının iş tatmini düzeylerindeki etkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları bu araştırmanın sonucunda, duygusal zekanın yardımıyla uyumlu, duygusal ve sorumlu olarak dengeli kişilik yapısı iş tatminini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.⁶⁷

Dışa dönük, uyumlu, duygusal denge sağlayan, gelişime açık, öz disipline sahip bireyler iş ortamına hemen uyum sağlar ve kişiler arası ilişkileri güçlü olur. Bireylerin endişe, korku, öfke, sevinç gibi duygularını kontrol edebilmesi, sorumluluk sahibi olması, yaptığı işe önem vermesi, planlı çalışması, kararlı olması, başarıma isteği olması ve bu isteğe karşı olumlu bir tutum sergilemesi onun iş tatmini düzeyini pozitif olarak etkiler. Bunun tam tersi olan kişilik yapısına sahip bireyler iş hayatına uyum sağlayamayacağı için başarılı olamaz ve bu da iş tatmini düzeylerini negatif yönde etkiler.

h. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de zekâ düzeyidir. Zekâ düzeyi, bilgi öğrenme, işleri yapabilme, istenilen davranışları sergileme ve duyguları kontrol etmede önemli bir faktördür. Bunun önemi sadece iş hayatında değil, hayatın her alanında insanlarla iletişim kurarken ve bir iş yaparken de önemlidir. Bunları doğru şekilde yapabilmek için belli bir zekâ düzeyinde almak gerekir. Bunun tam tersi olarak, kişi, çevresine uyum sağlayamaz, duygularını kontrol edemez ve aşırı tepkiler verir. Bu da kişinin insanlarla olan ilişkisini kötü etkiler.

Zekâ, öğrenme, çevreye uyum, beklenen davranışları sergileme, kalıtsal, fizyolojik, biyolojik özellikler gibi birçok farklı tanım yapılmıştır. Genel olarak

⁶⁷ Melike Kıvanç Sudak, Cemal Zehir, “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, s.163.

zekâ kavramı, kişinin anlama, kavrama, öğrenme kapasitesidir. Zekâ, zihinsel (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) olarak ikiye ayrılır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.⁶⁸

- Zihinsel zekâ, öğrenebilme ve günlük yapılan pratik işlerin yapılabilmesidir.
- Duygusal zekâ ise, kişinin içsel ve dışsal uyaranlar sonucunda oluşan duyguların farkında olması, bu duyguları tanımlayıp ifade edebilmesi, başkaları tarafından iletilen duygusal mesajları doğru anlayıp değerlendirmesi ve bunların hepsini kontrol edip amaca uygun yönetebilme becerisidir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler, güçlü iletişim kurar, toplumsal sorunlara karşı duyarlı olur, sorunlara karşı olumlu yaklaşır, hoşgörülü, iyimser, güvenilir, sorumluluklarını bilen, tutarlı, azimli ve kararlıdır.

Yapılan çalışmalara göre, yüksek duygusal zekaya sahip olan kişilerin iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi, bu kişiler duygularını takdir etme ve kontrol etme konusunda daha beceriklidir. Bu kişiler, gerilim, korku, üzüntü, sevinç gibi duygularını kolayca tanımlamakta ve bu duyguları dengeli tutabilmede oldukça iyidir.⁶⁹ Düşük duygusal zekaya sahip kişiler ise, duygularını takdir edemedikleri ve kontrol edemezler. Duygusal zekâsı düşük olan kişiler, gerilim, korku, üzüntü, sevinç gibi duyguları tanımlayıp kontrol edemediği için aşırı tepki verirler. Böylece, bu kişiler başarılı olamaz ve iş tatmini düzeyleri düşer.

İş tatmini ile zekâ arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Fakat, zekâ seviyesine uygun iş yapılıp yapılmadığı konusunda iş tatmini önemli noktadadır. İş görenlerin zekâ ve kabiliyetleriyle uyum sağlayan işlerde çalışmaları ve bununla birlikte kendilerini geliştirme imkânı elde etmeleriyle iş tatmini düzeyleri yüksek olur. Aksi halde iş görenin yapamayacağı işlerde çalışır veya onun için çok basit bir işte çalışırsa iş tatmini düzeyi düşer.⁷⁰ Zekâ düzeyine göre basit işlerde çalışan kişiler bir süre sonra sıkılır ve işini keyifle yapmaz. Zekâ

⁶⁸ Nurten Uruk, age., s.93.

⁶⁹ Özge Ak, age., s.62.

⁷⁰ Fikret Özalp, age., s.70., Hanife Zavalı, age., s.29.

düzeyine göre büyük işlerde çalışanlar ise, işi yapamadığı için başarısız olur ve işini yaparken mutlu olmaz.

Kısaca zekâ düzeyi, iş tatminini etkilemesi konusunda önemli bir yerdedir. Belli bir zekâ düzeyine ulaşmış olan kişiler hem günlük işlerini hem de meslek hayatındaki işleri rahatlıkla yapar. Bu da kişilerin yaptıkları işten keyif almalarını sağlar. Önemli olan diğer bir konu ise, çalışanın kendi zekâ düzeyine uygun bir işte çalışmasıdır. Çalışanın yapabileceği bir işte çalışması onun iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler.

2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş tatminini etkileyen bazı kurumsal faktörler vardır. Bu faktörler, ücret, işin yapısı, kurumsal iklim, çalışma arkadaşları, terfi imkanları, çalışma ortamı, karar alma biçimleri, ödüllendirme ve denetimdir. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. İş Tatmini ve Ücret

Ücret iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çünkü kişi, emeğinin karşılığını almak ister. Beklentisini karşılamayan ücret aldıklarında işlerini isteyerek yapmazlar ve iş tatmini düzeyleri olumsuz etkilenir. Çalışan sergilediği performansın karşılığını alır ve kurumda adaletli ücret sisteminin olduğuna inanırsa işini keyifle yapar. Böylece bu çalışanın iş tatmini düzeyi olumlu yönde etkilenir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmini ve ücret birbirini doğrudan etkiler. Ücret, çalışanın iş tatmini düzeyinin yüksek veya düşük olmasının en önemli sebeplerinden biridir. Ücret, iş görenin yaşamının, refahının ve geleceğinin daha rahat olması için zihinsel ve fiziksel olarak çaba sarf etmesinin sonucunda ödenen bedeldir. Ücret, çalışanın performansına göre değerlendirildiğinde çalışanın güdüleme ve motivasyonunu artırmada önemlidir. İş görenin işini severek yapması, aldıkları ücretin beklentilerini karşılama oranı ve ücret konusunda diğer iş görenlere adaletli davranılması sonucunda olur. Çünkü, alınan ücret ilk başta iş tatmini düzeyini yüksek tutarken ilerleyen zamanda

kurum içindeki ücret adaletsizliğini fark eden çalışanın iş tatmini düzeyi düşer.⁷¹ Yani çalışan, yaptığı işin sonunda beklediği ücreti alıyorsa iş tatmini düzeyi yüksek olur. Ayrıca aynı eğitim düzeyinde, aynı işi yapan çalışanlar birbirlerinin aldığı ücretin aynı olup olmadığını öğrenmeye çalışacaktır. Bu, onların beklentisini karşılamazsa işini severek yapmaz. Böylece çalışanın iş tatmini düzeyi düşer.

Ücret, sadece kişinin geçimini rahat sağlaması için değil, aynı zamanda bireyin sosyal saygınlık, duygusal tatminliğini sağlamaktadır. Çalışanlar açısından tatmin edici yönetim anlayışının olması için insan kaynakları birinin ücret konusunda tatmin edici olması gerekir. Yapılan araştırmalarda, doğru ücret politikasının iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Artan ücretle birlikte ya verimlilik artar ya da iş görenin artan performansının karşılığında ücret artar. Artan ücret, çalışanın beceri ve sorumluluk gerektiren işlere daha çok yönelmesini sağlar ve böylece hem çalışanın hem de işletmenin performansı artar. Bu sonuca göre, çalışanlara doğru ücret sistemi uygulandığında iş tatmini düzeyi yükselir.⁷² Doğru ücret sisteminin olmadığı kurumda çalışan kişilerin iş tatmini düzeyinin yüksek olması beklenemez. Düşük ücretle çalışan kişinin performansı düşük olur. Bu durum işletmeyi etkiler.

b. İş Tatmini ve İşin yapısı

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri işin yapısıdır. Çalışanların severek yaptıkları işi tamamladıktan sonra hissettikleri başarı duygusu, onların işini daha çok severek ve isteyerek yapmasını sağlar. Ayrıca çalışanlar, bilgi ve yeteneklerini sergileyerek yaptığı işten dolayı çevresindeki insanlar tarafından onaylanıp destekleniyorsa iş tatmini düzeyi yükselir. Özellikle bireyler kendini geliştirebildikleri ve ilerleyebildikleri işleri daha çok sever. Kendilerini geliştiremedikleri, sıradan ve sürekli olan işlerde çalışırken mutsuz olurlar.

Herzberg ve arkadaşlarına göre iş, rutin veya düzensiz, keyifli veya heyecanlı, tamamen basit veya tamamen zor olabilir. İnsanlar, basit, sürekli,

⁷¹ Uğur Deniz Özkan, **age.**, s.11., Emre Atalar, “İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Örgütsel Destek Algısının Moderatör Rolü (Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından)”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.12.

⁷² Ayşe Kaklıkkaya, **age.**, s.42., Elif Engin, “İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.33., Emre Atalar, **age.**, s.13.

sıkıcı işler yerine zor işleri tercih eder. Endüstri, tarım, hizmet ve teknoloji sektörleri sürekli gelişir ve değişir. Özellikle bu sektörlerdeki kurumlar, kendilerinin ve çalışanlarının geliştirmesi için imkânlar sağlanmalıdır. Aksi takdirde, yapılan işle ve çalışan arasında uyumsuzluk başlar. Bu yüzden kurum, gelişmeye, değişime açık olmalı ve imkânlar sunmalıdır.⁷³ Bilgi ve yeteneklerini kullanarak herkesin yapamadığı işleri yapmanın verdiği his çalışanları mutlu eder. Böylece yapılan iş daha iyi takip edilir ve iş tatmini düzeyi artar.

Hackman ve Oldham'ın yaptığı araştırmanın sonucunda, çalışanın iş tatmini düzeyinin yüksek olması için iş görenin yaptığı işin sonuçlarını bilmesi, sorumluluk duyması, yaptığı işi anlamlı bulması gerekir. Bu araştırmaya göre, işin yapısının kendi kendine karar verme, işe başlayıp bitirme, işin önemi ve anlamı, beceri ve yetenek özellikleri ve geribildirim olarak beş ayrı özelliği vardır. Bu özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz:⁷⁴

- *Kendi kendine karar verme*, işi yaparken ve prosedürleri kararlaştırırken çalışana belirli bir özgürlük, bağımsızlık ve karar verme yetkisi sağlar.
- *İşe başlayıp bitirme*, bir işi başından sonuna kadar yapma anlamına gelen 'bütün' ve tanımlanabilir iş parçasının bitirilmesidir.
- *İşin önemi ve anlamı*, işin, insanların yaşamında öneme sahip bir etkisinin olduğunu belirtir.
- *Beceri ve yetenek özellikleri*, işe uygun şekilde müdahalede bulunma, işin tamamını görmek ve işe olan bireysel katkısını bilmek çalışanın başarıma duygusunu arttırarak iş tatmini düzeyini yükselmesini sağlar. Çalışanın bir işi tamamladığında hissettiği başarı duygusu, yaratıcılığa, değişkenliğe, sorumluluk almaya, yeteneklerini kullanmaya, öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlanması çalışanın iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler.

⁷³ Ibid., s.16., Sema Özfalcı Akıl, **age.**, s.41., Duygu Ongan, "İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Toros Üniversitesi, Mersin, 2022, s.20.

⁷⁴ Emre Atalar, **age.**, s.16., İrfan Kaplan, **age.**, ss.105-106.

- *Geri bildirim*, çalışanın performansının etkisinin doğrudan ve net bir şekilde bildirilmesidir.

Çalışanın kendi kendine karar verebilmesi, yaptığı işi tamamlayıp başarıya ulaşması, yaptığı işin önemli olduğunu düşünmesi, çalıştığı kurumda beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi ve bunları gelişmek için imkânının olması, performansının geri bildirim yapılması ve bunu değerlendirme imkânının olması iş tatmini düzeyini yükseltir. Çalışan işini nasıl yaptığını bilir, daha iyi nasıl yapabileceğini araştırır ve işini yaparken belirli kararları kendi alırsa işini severek yapar. Kısıtlı imkânı olan, kendini geliştiremeyen çalışanın işi monotonlaşır ve işinden sıkılmaya başlar. Bu da iş tatmini düzeyini olumsuz etkiler.

c. İş Tatmini ve Kurumsal İklim

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de kurumsal iklimdir. Kurumsal iklim, çalışanın kurumuna yönelik olan algısıdır. Bu algı pozitif yönde olursa çalışanın iş tatmini düzeyi yüksek olur, negatif yönde olursa iş tatmini düzeyi düşük olur.

Bireyin çalıştığı kurumun iklimi, iş tatmini açısından önemlidir. Olumlu yönden algılanan kurumsal iklim, çalışanın kurumuna daha çok bağlanmasını ve örgütsel vatandaşlık duygusunun daha fazla artmasını sağlar. Bu yüzden iş tatmini ve kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Çatışmanın en az olduğu, güven veren, adil ve dürüst davranılan bir ortamda çalışan daha mutlu olur ve böylece çalışanın iş tatmini düzeyi yükselir.⁷⁵ Sürekli çatışmanın olduğu, adil olmayan, dürüst davranılmayan ve güven vermeyen bir ortamda çalışan kişi huzursuz olur ve böylece iş tatmini düzeyi düşer.

İklim, kişilerin davranışlarını ortaya koyduğu psikolojik çevredir. Kurumsal iklim ise, çalışanlar ve kurumların değerleri arasındaki uyumu gösterir. Yani çalışan kişilerin işlerin nasıl yapılması gerektiği ve kurum içinde nasıl davranılması gerektiği konusunda beklentilerinin ne derecede karşılanabileceğine bağlı olarak oluşan ortamsal atmosferdir. Kurumsal iklim bir süre sonra

⁷⁵ Nurten Uruk, *age.*, s.99.

işletmenin kimliği haline gelir ve uzun vadede devam eder.⁷⁶ Kısaca, kurumsal iklim, kurum ve çalışanın ortak değerlerinin, normlarının olmasıdır. Çalışanların, çalıştıkları kurum hakkındaki algıları ve kurumun beklentilerini karşılayıp karşılamaması iş tatminini etkiler. Çalışan ve kurumun değerleri birbiriyle uyumlu olmazsa çalışanın performansı düşer ve bu da iş tatmini düzeyini olumsuz yönde etkiler.

Kurumsal iklim, açık ve kapalı olarak ikiye ayrılır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:⁷⁷

- *Açık kurumsal iklim*, iş görenlerin kurumdaki mutluluk ve huzur tablosudur. Bu kurumsal iklimde, birlik, beraberlik, dayanışma, paylaşma ve destekleme yüksektir. Yönetimde hem kurum hem de çalışan kazansın düşüncesi vardır. Böylece yönetim ve çalışan arasındaki ilişki iyi olur. Bununla beraber iş tatmini de yükselir. Bu yüzden yönetim bilimciler en çok açık kurumsal iklimi tercih eder.
- *Kapalı kurumsal iklim ise*, samimi olmayan birlik, beraberlik, dayanışma, paylaşma ve destekleme vardır. Çalışma ortamı, katı, baskıcı ve bunaltıcıdır. Buna bağlı olarak iş tatmini düzeyi düşük olur.

İş tatmininin yüksek olması için açık kurumsal iklim tercih edilmelidir. Böylece çalışanlar kendi aralarında ve kurumla birlik ve beraberlik içinde olur. Böylece grup çalışmaları daha iyi ilerler ve hedeflere ulaşırlar. Birlik ve beraberlikle ulaşılan başarı sonucunda iş tatmini düzeyi yükselir. Kapalı kurumsal iklimin olduğu kurumlarda ise, birbirine desteğin olmadığı, birlik ve beraberliğin olmadığı bir ortam oluşur. Bu da grup çalışmalarında iletişim bağı koparır. Bunlardan kaynaklı olan başarısızlığın sonucunda iş tatmini düzeyinde düşüş olur.

İş tatmini ve kurumsal iklimine yönelik yapılan bir araştırmada, çalışanın performansının artması için iş tatmini düzeyinin yüksek olması gerektiği ifade edilmiştir. Bunun için, çalışanların fikirlerini, duygularını, düşüncelerini,

⁷⁶ Zeki Yüksekbilgili ve Yasemin Küçüközkan, “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.8, Sayı.17, 2017, s.35., Salih Güney, **age.**, s.18.

⁷⁷ Salih Güney, **age.**, s.19.

yeteneklerini, tutumlarını ve hedeflerini anlayıp, onlara destek veren kurumsal iklimi beslemek gerekir.⁷⁸ Bu araştırmanın sonucuna baktığımızda, açık kurumsal iklimine sahip kurumlarda çalışanlar, kendilerini önemli ve değerli hisseder. Yaptıkları işle kendilerini gösterirler. Böylece çalışanların iş tatmini yükselir.

d. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi

İş tatminini etkilen diğer bir faktör yönetim biçimidir. Yönetim biçimi çalışanların iş tatmini düzeylerini büyük ölçüde etkiler. Çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlar olumluysa iş tatmini düzeyi yükselir, olumsuz olur ise iş tatmini düzeyi düşer.

Yönetimin çalışanlarına karşı olan davranışları, kuralları ve iş yerinin fiziki şartları çalışanın iş tatmini düzeyini etkiler. Yönetim biçimi, çalışanın beklentisini karşılamazsa çalışanın iş tatmini düzeyi düşer. Çalışanın yöneticisi ile ilişkisi oldukça önemlidir. Yöneticinin çalışanlarının düşüncelerine önem vermesi ve onlara karşı davranış şekilleri çalışanın iş tatminini oldukça etkiler.⁷⁹ Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının duygu, düşünce ve fikirlerine önem vermelidir. Her çalışanına önemli olduğunu hissettirmelidir. Böylece çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselir.

Çalışanlarıyla iletişimi iyi olan, mesafesini koruyan, bütün çalışanlara eşit ve adil davranan, ödül ve terfilerde haksızlığı engellemeye çalışan, çalışanlarına yol gösterici olan bir yönetici, çalışanlarının iş tatmini düzeyinin yükselmesinde büyük etkiye sahip olur.⁸⁰ Yönetici, çalışanlarıyla olan ilişkisini ve mesafesini koruyamaz, adil davranmaz ve yol gösterici olmazsa kurumda disiplini sağlayamaz. Bu da çalışanların iş tatmini düzeyini olumsuz yönde etkiler.

Yapılmış olan bir araştırmada, işinden memnun olan çalışanların %97'si yöneticinin kendisini, "iş yapan kişi değil, her şeyden önce insan" olarak gördüğünü söylemiştir. İşinden memnun olmayan çalışanların sadece %33'ü aynı şekilde yöneticisinin kendisini "iş yapan kişi değil, her şeyden önce insan" olarak gördüğünü söylemiştir.⁸¹ İşinden memnun olmayan çalışanların %67'si bu

⁷⁸ Ulvi Zarbaliyev, **age.**, s.68.

⁷⁹ Anıl Tor, **age.**, s.45., Anı Hande Mete, **age.**, s.63.

⁸⁰ Muammer Kurkut, **age.**, s.38.

⁸¹ İrfan Kaplan, **age.**, s.115.

düşüncenin tersi olarak yöneticisinin kendisini “sadece işi yapan kişi” olarak gördüğünü düşünmektedir. Bu sonuca göre yöneticinin çalışanları hakkındaki düşüncesi ve davranışları çalışanların iş tatminini düzeyini büyük ölçüde etkiler.

Yönetim biçimi, çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkilidir. Bunlar:⁸²

- *Birincisi*, katılımcı yönetim biçimidir. Yani, çalışanları karar verme sürecine dahil etmektir. Çalışanların kararlara katılımı hem çalışan hem de işletme için önemlidir. Kararlara katılan çalışan, kendini önemli hisseder ve özgüveni artar. Katılımcı yönetim biçimine sahip bir işletme ise, alınan son kararların gelişmesine ve iyileşmesine imkân verecek. Katılımcı yönetim biçiminde, çalışanın kuruma karşı algı ve bağlılığı olumlu yönde etkilenir.
- *İkincisi ise*, çalışan odaklı yönetim biçimidir. Yani çalışanlara destek verilmesi ve katkıda bulunulmasıdır. Bu sayede, çalışan kendini değerli hisseder, iş görenler arasında sinerji, toplam kalite ve verimlilik artar. Bu da iş tatmininin artmasına yol açar. Bu yönetim biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemiyle ilerler. İstenilen hedefe ulaşan çalışanlar ödüllendirir. Genelde bu ödüller terfi ve maaş artışıyla olur. Düşük performans gösteren çalışanlara ise ceza uygulanır. Cezalar ise, fesih veya maaş artışlarında kesinti şeklinde gerçekleştirilir.

Kurum içinde kararlara katılan, her zaman söz hakkı olan, kendisini ifade etmesi için fırsat tanınan çalışan, iş yerine mutlu gelir ve işini yaparken keyif alır. Çünkü kişi, değer gördüğü, kendini gösterebildiği ve fikirlerine önem veren bir kurumda çalışmaktan mutluluk duyar. Dolayısıyla bu çalışanın iş tatmini düzeyi yüksek olur.

e. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları

İş tatminini etkileyen diğer faktör çalışma arkadaşlarıdır. İnsanlar günün en önemli saatini iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirir. Dolayısıyla onlarla olan ilişkileri oldukça önemlidir. İş yerinde çalışanlar arasında olan çatışma, iş

⁸² Anıl Tor, *age.*, s.45., Ulvi Zarbaliyev, *age.*, s.69.

tatminini olumsuz etkilenir. Fakat çalışanlar birbirlerine destek vererek sinerji içinde çalışırlarsa iş tatmini olumlu yönde etkilenir.

Kurum içindeki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayanan işlevsel bir ilişkidir. Her ilişki karşılıklı yardım ve dayanışmaya dayanır. Kurumun her kademesinde, çalışanlar birbirlerine dostça yaklaştığında, dayanışma ve uyum olduğunda çalışanların iş tatmini düzeyi yüksek olur. Çalışanlar kendilerini desteklenmiş ve rahat hissederse iş yerinde bulunmaktan ve işini yapmaktan mutluluk duyar. Bir insan işini sevmese bile çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişim kuruyorsa iş tatmini düzeyi yükselmektedir.⁸³ Çünkü sürekli aynı ortamda olduğu insanlarla kötü iletişim içinde olursa, işini çok sevse bile iş yerine gitmek istemez. Sadece iş hayatında değil, aile hayatında, toplum hayatında ve okul hayatında da insan ilişkileri oldukça önemlidir. Bir kişinin çok severek gittiği ortamda sevmediği, çatıştığı insanlar olursa o ortamda bulunmak istemez. Dolayısıyla iş yerinde de çalışan iş yerine severek gitmez ve işini isteksiz yapar.

Ayrıca kurumlar, bütün üyelerini “aile” olarak görür, “biz” bilincini oluştururlarsa iş birliğinin oluşmasını sağlarlar. Dolayısıyla bu da çalışanlar arası beraberliği güçlendirir ve iş tatmini düzeyi yükselir.⁸⁴ İnsanlar ailelerine her zaman güvenir, sırtını dayar ve destekçileri olduğunu bilir. Bu yüzden kurumlar, iş yerinde aile yapısını oluşturmalı ve bunu çalışanlarına hissettirmelidir. Böylece çalışanlarda aidiyetlik duygusu oluşur. Böylece çalışan, bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyar ve işini severek yapar.

Yapılmış olan bir araştırmaya göre insanlar, sosyalleşmek için çalışmak isterler. İş yerinde olan arkadaşlıklar iş tatmini düzeyini yükseltir. Diğer bir araştırmada ise, iş yerinde kurulan iyi arkadaşlıkların, iş akışının çok iyi olmasına ve bunun beraberinde başarılar ve verimli sonuçlar elde edilmiştir. Yüksek verimlilik, motivasyon, bilgi ve becerinin doğru bir şekilde kullanılması uyumlu bir ekip çalışmasına bağlıdır. Böyle bir ekibin iş gücünü azalttığı, iş görenlerin çalışmaktan keyif aldığı, devamsızlığın ve işten ayrılmanın azaldığı

⁸³ Lavdrım Reçica, “Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.36., Mehtap Güngör, “Duygusal Zekânın Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.53., Muharrem Yeğın, age., s.34.

⁸⁴ Muharrem Yeğın, age., s.35.

gözlemlenmiştir. Tam tersi durumda, çalışanlar arası iletişim kopuk, stres ve çatışmanın olduğu ekiplerde iş tatmini düzeyi düşer.⁸⁵ Çalışma arkadaşlarıyla kötü ilişkilerin olması çalışırken kopuk bir iletişime sebep olur. İş birliği olmadığı için iş yükü artar. Birbirinden bağımsız çalışmalar ise hatalar ve başarısızlıklarla sonuçlanır. Bu da bütün ekibin iş tatminini olumsuz etkiler.

f. İş Tatmini ve Terfi İmkânları

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri terfi imkanlarıdır. Terfi, bir çalışanın kariyer alanındaki en önemli noktalardan biridir. Çalışanın performansının, emeklerinin karşılığıdır. Ayrıca terfi, çalışan için başarısının sonucu, saygınlık, toplum tarafından onaylanma, yüksek maaş anlamına gelmektedir. Bu yüzden terfi imkanları çalışanların iş tatmini düzeyini etkiler.

Terfi, işgörenin çalıştığı kurumdaki makamından daha çok yetki, sorumluluk, maaş ve daha iyi çalışma şartlarıyla daha yüksek bir pozisyona atanmasıdır. Terfi, yükselme ve prestij sağlamanın yanında ayrıca, maaşın yükselmesi demektir. Bu yüzden çalışanın, çalıştığı kurumda terfi imkanları varsa iş tatmini düzeyi yüksek olur.⁸⁶ Terfi imkanları kısıtlı olan ve adil olmayan kurumda çalışan kişiler isteyerek çalışmaz ve işleri olması gerektiği gibi yapmazlar. Dolayısıyla iş tatmini olumsuz etkilenir.

Terfi, iş tatminini her zaman aynı şekilde etkilemez. Bu terfi yönetimine göre değişiklik gösterir. Performansa dayalı olan terfiler iş tatmini düzeyini daha çok yükseltir. Böylece çalışan, işini en iyi şekilde yapmak için daha çok çaba sarf eder, bütün bilgi ve yeteneklerini kullanır. Kıdeme dayalı bir terfi sistemi varsa çalışanlar, çaba sarf etmenin hiçbir işe yaramayacağını düşünerek yüksek performans göstermez. Performansa dayalı terfi sistemi, verimlilik ve iş tatminini olumlu yönde etkiler.⁸⁷ Yani performansa dayalı terfi sisteminde çalışanları isteklendirir, daha çok çalışma istediği uyandırır. Çünkü emeklerinin karşılığını alacağını bilir. Böylece iş tatmini olumlu etkilenir. Kıdeme dayalı terfi sisteminde ise, yüksek performans göstermesinin bir önemi olmadığını bilir. Bu yüzden de

⁸⁵ Duygu Ongan, *age.*, s.21.

⁸⁶ Eya Abıdı, *age.*, s.96.

⁸⁷ *Ibid.*, s.97.

işini severek yapmaz ve fazla çaba harcamaz. Dolayısıyla iş tatmini olumsuz etkilenir.

Terfi konusunda en önemli olan şeylerden biri adil olunmasıdır. Eğer çalışan, terfi imkanlarında adil davranılmadığını düşünürse hem kurum hem de yöneticisi yönünden olumsuz algısı oluşur. Ayrıca işini de isteyerek yapmaz. Terfi imkanları adil olan bir işletmede çalışanlar işlerini severek yapar.⁸⁸ Terfi imkanlarında adil olmayan bir şirkette, çalışanlar kurumuna güvenmez, hedeflerine ulaşmak için uğraşmaz. Dolayısıyla çalışan işi olması gerektiği gibi yapmaz. Bu durum bütün kurumu etkiler.

g. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı

İş tatminini etkileyen diğer bir faktör çalışma ortamıdır. İyi bir çalışma ortamında işini yapan çalışanlar daha mutlu ve huzurlu olur. Çünkü herkes iş yerinin evine yakın olmasını, yorucu çalışma saatleri olmamasını, ısı ve havalandırmanın iyi olmasını ister. Özellikle gürültülü ortamlarda çalışmak, hele ki iş güvenliği de yoksa iş tatmini düzeyi olumsuz etkilenir.

İş tatmini ile çalışma ortamının ilişkisine baktığımızda, iş yerinin fiziksel koşulları, çalışma saatleri, iş kazalarına karşı güvenliği, iş yerinin ıssızının, ışıklandırılmasının, binanın yeni olup olmaması, işletmenin imajı ve itibarı, sosyal haklar gibi faktörler çalışanın iş tatmini etkilemektedir. İş görenler hem fiziksel hem de zihinsel yönden rahat çalışmak ister. Bu herkes için aynı şeyi ifade eder. Yani kişiye göre değişmez. Genel olarak çalışanlar, ışık, ısı ve havalandırma sisteminin olduğu, sessiz çalışma koşullarına sahip iş yerlerini tercih etmektedir. Oturma alanlarının rahatlığı, mola saatlerinde olacak aktiviteler gibi faktörler iş tatminini olumlu etkiler. Yapılmış bir çalışmada çalışanlar, konforlu, tehlikesiz, temiz, modern araç gereçlerin olduğu, eve yakın yerlerde çalışmayı tercih ettiği gözlemlenmiştir.⁸⁹ Bu yüzden işletmeler çalışma ortamına ve bunun çalışanlar üzerinde etkisine önem vermelidir.

⁸⁸ Fariz Guliyev, **age.**, s.26.

⁸⁹ Esengül Maden Turgut, **age.**, ss.20-21., Anıl Tor, **age.**, s.42., Burak Taşdemir, “Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2017, ss.48-49., Mehtap Güngör, **age.**, s.53.

h. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri

İş tatminini etkileyen diğer bir faktör ise karar alma biçimleridir. Her insan, fikirlerine saygı gösterilmesini ve dikkate alınmasını ister. Böyle olursa kişi kendini mutlu, huzurlu ve değerli hisseder. O ortamda yaptığı her işi büyük bir keyifle yapar.

Çalışanlar, kurumda yaptığı işle ilgili bütün konularda fikir ve düşüncelerini sunmak, karar alma aşamasında dahil olmak ister. Bu yüzden çalışanlarına değer veren ve onlara fikirlerini söyleyebilmesi için imkânlar tanıyan kurumda çalışan kişilerin iş tatmini düzeyi yüksek olur.⁹⁰ Fakat kurum, çalışanlarının fikir ve düşüncelerini söylemesine imkân tanımıyor ve önem vermiyorsa çalışanların iş tatmini düzeyi düşük olur.

Çalışanın karar sürecine katılmasının en büyük yararları, motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktır. Böylece çalışanlar, işleri üzerinde yetki ve kontrol sağlayabilirler. Bunun beraberinde ise verimlilik, hizmet ve müşteri memnuniyeti artarak daha fazla fayda, kazanç ve iş güvenliği olur.⁹¹ Kısaca kurumlar, çalışanlarına kararlara katılım imkânı sağlarsa çalışanların performansı artar ve dolayısıyla kurumun da verimliliği yükselir.

Davranış biliminin öneminin anlaşılmasıyla 1960 yılından sonra kurumlar çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmeye başlamıştır. Günümüzde, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ortak katılımdan daha çok bireysel katılım şeklinde olmaktadır. Üretim ve yönetimdeki gelişmeler ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamalarında önemli görevler üstlenmeleri iş görenlerin kararlara katılımını zorunlu hale getirmiştir.⁹² Bu sayede hem çalışan kendini ifade edebilir ve geliştirebilir hem de kurum farklı fikirlerle karar aşamasını zenginleştirir ve daha iyi kararlar verilir. Böylece değer gören çalışanın performansı ve iş tatmini artar.

i. İş Tatmini ve Ödüllendirme

İş tatminini etkileyen diğer faktör ödüllendirmedir. Çalışanlar, başarıları elde ettiklerinde takdir edilmek, yüksek maaş, yüksek makam beklentisine girer.

⁹⁰ Eya Abıdı, **age.**, s.104.

⁹¹ Anıl Tor, **age.**, ss.46-47.

⁹² Ibid., s.46.

Çalışanlarını gerektiğinde ödüllendiren kurumlarda iş tatmini düzeyi yüksek olur. Çünkü çalışanlar emeklerinin karşılığını alacaklarını bilirler.

Ödüllendirme, çalışanın performans ve başarısını takdir etmek, ilgi göstermek ve gelişimi için motive etme aracıdır. Ödüllendirme, çalışanları mutlu eder ve iş tatminini yükseltir. Fakat ödüllendirme adil olacak şekilde yapılmalıdır. Kurumun yapacağı gerçek başarı değerlendirme sonucunda başarılı olan çalışanlar ödüllendirilirse iş tatmini düzeyi artar.⁹³ Başarı değerlendirmesi adil bir şekilde yapılmazsa başarılı olan çalışanların performansı ve iş tatmini düzeyi düşer.

İş ortamında, çalışanın işle ilgili tutum ve davranışları ile ödül arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar, onlardan istenen davranışları sergilerse ve bunun sonucunda ödüllendirilirse bu tutum ve davranışları pekişir. Tam tersi olursa çalışanın davranışları zamanla değişecektir. Çalışanın yaptığı işe karşı olan tavrı ve davranışları kurumun verimliliğini, kalitesini, üretkenliğini ve performansını etkiler.⁹⁴ Eğer kurum, çalışanından yüksek performans bekliyorsa çalışanın emeğinin karşılığını vermesi gerekir.

İşletmelerin üyelerinin çalışmasını ve başarısını ödüllendirmesi için birçok yol vardır. Bu yollardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:⁹⁵

- Yılın çalışanı, yılın takımı gibi ödüller,
- Parti, yemek ve tatil gibi ödüller,
- Sözlü olarak “teşekkür” veya yazılı olarak “teşekkür mesajı ya da mektuplar”.

Bu ödüllerle çalışanın daha fazla enerjik, mutlu ve aktif olması sağlanır. Hem kurum içinde çalışanlar arası bağı hem de kurum ile çalışan arasındaki bağı kuvvetlendirir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini beslenir.

j. İş Tatmini ve Denetim

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri denetimdir. Çalışanlar genelde kontrol edilmekten pek hoşlanmazlar. Özellikle çalışanlarda kusur bulma

⁹³ İrfan Kaplan, *age.*, s.111.

⁹⁴ Sait Gürbüz, *age.*, s.135.

⁹⁵ Özge Ak, *age.*, s.71.

niyetiyle sürekli yapılan denetim çalışanların motivasyonunu düşürür. Harekete geçirmek, hataları düzeltmek, yardım ve destek vermek için yapılan denetimler çalışanlar tarafından hoş karşılanır ve işlerini yaparken kendilerini rahatsız hissetmezler. Bu da onların iş tatminini yükseltir.

Denetim, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların motive edilmesi ve performanslarının kurumun amaç ve hedeflerine doğru yönlendirmesini sağlayan etkin bir süreçtir. Çalışanın işiyle alakalı kararlara katılması ve birey yönelimli denetim uygulanması iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler. Fakat denetim, bazen çalışanlar üzerinde baskı bazen ise onları etkilemek için kullanılır. Çalışanlar sık sık denetlenirse özgürlüklerinin kısıtlandığı hissine kapılır ve yöneticileriyle olan ilişkileri zayıflar. Bunun sonucunda, verimlilik düşer, aynı zamanda çalışanlar kuruma karşı düşmanca tavırlar sergileyebilir.⁹⁶ Kurumlar oluşacak bu sonucu engellemek için özdenetim yapmalıdır. Düzenleyici olan bu denetim çalışanların iş tatmini düzeyini yükseltir.

E. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatmini konusuna ilişkin çalışma yapan yazarlar, çeşitli kuramlar ileri sürmüştür. Aşağıda bu kuramların bazıları açıklanmıştır.

1. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları

İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları, kişinin belirli davranışlara sevk eden sebepleri bulmaya ve anlamaya çalışır.

İçerik kuramları, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa iten faktörleri anlamaya çalışır. Yönetici, çalışanı belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörü anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktöre uygun bir şekilde çalışanı daha iyi yönetebilir. Yani çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda

⁹⁶ Anıl Tor, **age.**, ss.48-49., Derya Ergün Özler, Emre Ünver, “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2012, ss.331-332., Murat Taşdan, Eda Tiryaki, “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 147, 2008, s.59.

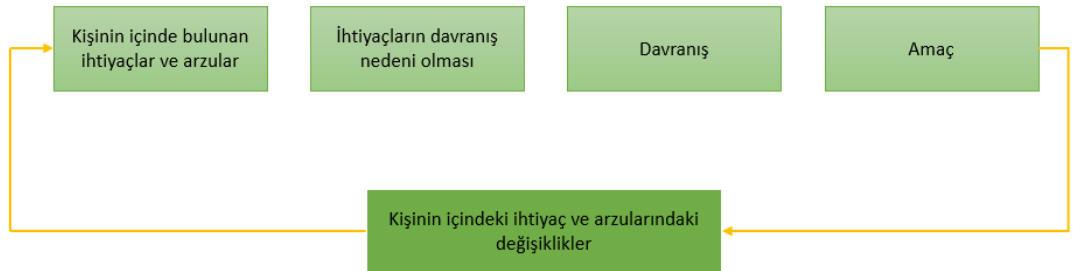
harekete geçirir.⁹⁷ İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları arasında en çok bilinenler; ihtiyaç hiyerarşisi kuramı, çift etmenler kuramı, başarıma ihtiyacı kuramı ve erg kuramı aşağıda açıklanmıştır.

a. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçları hakkında araştırma yapan ilk bilim insanıdır. İhtiyaç hiyerarşisi kuramında kişilerin ihtiyarına dair tüm süreçleri kapsar. Maslow, bu ihtiyaçları kademe kademe incelemiş ve hepsinin sırayla karşılanması gerektiğini belirtmiştir.

Maslow, insan ihtiyaçlarına yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu ilk olarak 1943 yılında yazmış olduğu makalesinde ortaya koymuştur. Motivasyon ve ihtiyaçla ilişkili teorilerden dünyada en çok bilinen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Birincisi, kişinin her davranışının belirli ihtiyaçları gidermek için olduğudur. İhtiyaçlar, insan davranışlarını belirleyen önemli bir etkidir. İkincisi ise, ihtiyaçların sırasıdır. Kişinin ihtiyaçları belli bir sıralamadır. Alt sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden üst sıradaki ihtiyaçlar kişiyi harekete geçirmez. İhtiyaçların insanı harekete geçirebilmesi tatmin edebilme derecesiyle alakalıdır.⁹⁸

Bu kuramın motivasyon süreci şu şekildedir:⁹⁹



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: yönetici, çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçları tatmin edebileceği

⁹⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 2015, s.733.

⁹⁸ Tamer Koçel, **age.**, s.734., Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, "Motivasyonda Kapsam Kuramları-Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar", **Liderlik ve Motivasyon**, Editör: Celaleddin Serinkan, Nobel Yayınevi, Ankara, 2008, s.84.

⁹⁹ Ibid.

ortamı yaratarak çalışanları hedefe doğru harekete geçirebilir.¹⁰⁰ Yani çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için imkân tanıyarak onları kurumsal amaçlar için çabalamasını sağlar.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş ayrı grupta toplamıştır. Alt kademedен başlayarak bu ihtiyaçlar giderilmeye çalışılır. İhtiyaç hiyerarşisini şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹⁰¹

	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE TATMİN Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi ve gelişmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, bireysel gelişme ve terfi imkanları
4	SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma, kendine güven duyma.	Görev adı ve sorumluluğu, takdir edilme, yükselme, prestij sağlayan işler, yapılan işin beğenilmesi.
3	AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimsene	Arkadaş ortamı, sosyal faaliyetler.
2	GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyet ve uyumlu yöneticilik.
1	TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, uyku cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre bireyin alt kademedeki ihtiyacı giderildikten sonra üst kademedeki ihtiyacı ortaya çıkar. Bir araç, herhangi bir kademedeki ihtiyacı giderdikten sonra başka bir kademedeki ihtiyacı gidermez. Bu yüzden yönetici, böyle bir durum söz konusu olduğunda bir üst kademedeki ihtiyaçlara ve onları karşılamaya çalışarak iş göreni işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirmelidir.¹⁰² İlk kademe, temel ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçlar karşılanmadığı ve tatminlik sağlanmadığı sürece diğer kademedeki ihtiyaçlar karşılanmaz ve böylece tatminlik duyulmaz. Ayrıca bir kademedeki ihtiyaçları karşılayan aracın diğer kademedeki ihtiyaçları karşılamamasının sebebi, her

¹⁰⁰ Tamer Koçel, *age.*, s.734.

¹⁰¹ *Ibid.*, s.735., Salih Güney, *age.*, s.321.

¹⁰² *Ibid.*, s.322.

kademedeki ihtiyacın farklı olmasıdır. Dolayısıyla her farklı ihtiyacı karşılamak için farklı araç gerekir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygun olur. Yani, her birey, bu ihtiyaçlar tarafından aynı şekilde ve şiddette motive edilmez. Her insan, farklı kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa itilir. Maslow'a göre ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, tanınma ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını ise sadece %10'unu tatmin edilir.¹⁰³

Yöneticiler, bu ihtiyaç hiyerarşisini motivasyon aracı olarak kullanabilirler. Bu kurama göre, insanlar, sahip oldukları imkân ve karşılanan ihtiyaçlarla motive olmazlar. İnsanlar daha çok sahip olmadığı şeylerle motive olur. Yani sahip olmadıkları şeye ulaşmak için daha çok ve istekli çalışırlar. Yönetici için önemli olan ve yapması gereken şey bu ihtiyaçları anlamaktır. Bu ihtiyaçları anlayıp karşılayabilen bir yönetici çalışanları kurumun hedeflerine daha kolay yönlendirir.¹⁰⁴ Yani insanlar, sahip oldukları şeyler için uğraşmazlar. Sahip oldukları şeyler için çabalamalarının bir anlamı yoktur. Çünkü ona sahiptirler. Sadece ellerinde tutmaya çalışırlar. Ancak, insanlar sahip olmadıkları şeylere sahip olmak için çabalarlar. Tek hedefleri ona sahip olmaktır ve onu elde edebilmek için ne yapmaları gerektiğine odaklanırlar.

b. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen kuram, Frederick Herzberg'in çift elementler kuramıdır.

Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis ile bu araştırmayı yapmasıyla bu kuram oluşmuştur. Araştırmanın sorusu, "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı bir şekilde açıklayınız" olmuştur. İyi ve tatmin olduklarını anlatırken başarıma, işin kendisi, sorumluluk vb. kavramlar kullandıkları gözlemlenmiştir. Kötü ve tatmin olmamış hissettikleri zamanı anlatırken ise ücret, çalışma şartları, denetim vb. kavramları kullandıkları gözlemlenmiştir. Fakat yapılan uygulamalı araştırmaların bazılarının sonucu,

¹⁰³ Tamer Koçel, *age.*, ss.735-736.

¹⁰⁴ Salih Güney, *age.*, s.322.

Herzberg'in kuramının hipotezlerini doğrulamamıştır.¹⁰⁵ Bu sonuçtan anlıyoruz ki, çalışanın işinden tatminlik duymasında aldığı ücret, çalışma koşulları, ödüllendirme, terfi, yönetim biçimi ve denetim gibi faktörler oldukça etkilidir.

Herzberg yaptığı araştırmada, çalışma şartlarının yokluğu çalışanları tatminsizliğe götürdüğünü fakat varlığının da motive etmediği sonucuna varmıştır. Bu şartlara, **durum koruyucu**, diğer adıyla **hijyen faktörleri** adını vermiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁶

- İşletmenin politika ve yönetimi,
- Teknik bilgi ve gözlem,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Hiyerarşik ilişkiler,
- İş güvenliği,
- Ücret,
- Fiziksel şartlar,
- Kişisel yaşama saygıdır.

Herzberg, çalışanların bazı çalışma koşullarıyla oldukça yüksek düzeyde motive olduğunu ancak bunların yokluğunda ise, önemli derecede tatminsizlik hissini oluşmadığını gözlemlemiştir. Bu şartlara ise, **motive edici faktörler** adını vermiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁷

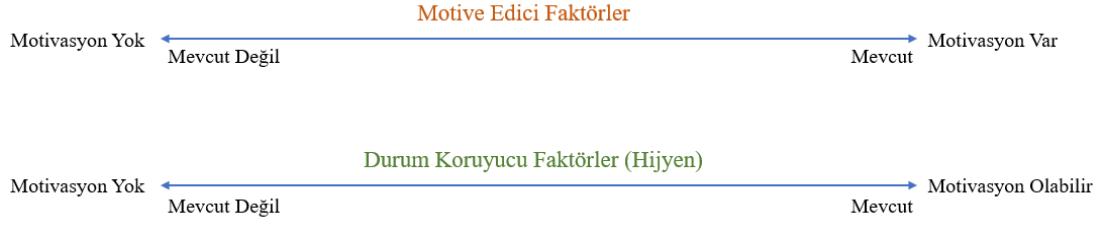
- Başarı,
- Takdir,
- İşin kendisi,
- İlerleme,
- Gelişme fırsatı ve sorumluluktur.

¹⁰⁵ Tamer Koçel, **age.**, ss.737-738.

¹⁰⁶ Salih Güney, **age.**, s.322.

¹⁰⁷ Ibid., ss.322-323.

Bu kuramı şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹⁰⁸



Şekil 3. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Bu kuramın yöneticiler açısından önemi, hijyen faktörleri, motivasyonun gerçekleşmesinde sağlam bir temel oluşturur. Temeli oluşturduktan sonra motivasyonun oluşması için hijyen faktörlerinin tümünün gerçekleşmesi gerekir. Bu faktörler yoksa çalışanı motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörleri oluşturulduktan sonra çalışanı motive etmek için bunların üzerinde durulmamalıdır. Eğer yönetici, ısrarla hijyen faktörlerinin üzerinde durursa çalışanın işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup uzaklaşmasına sebep olur. Hijyen faktöründen önce motive edici faktörleri gerçekleştirmek çalışanı motive etmek için yeterli olmaz. İşte bu kuramın adının çift faktör olması hijyen ve motive edici faktörlerin birbiriyle ilişkili olmasıdır.¹⁰⁹ Kısaca, hijyen faktörler tek başına motivasyonu arttırmaz, sadece temelini oluşturur. Bu yüzden yöneticiler hijyen faktörlerini oluşturduktan sonra ısrarla üzerinde durmaması gerekir. Çalışanı motive etmek için önce hijyen faktörlerle sağlam bir zemin oluşturulup sonrasında motive edici faktörler oluşturulmalıdır.

c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David C. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramına göre ihtiyaçlar zamanla öğrendikçe değişiyor ve kişiye göre önem kazanıyor. Başarı, insanlar için en önemli ihtiyaçtır. Çalışanların motive olması için başarılı olması gerekir.

Bu kurama göre insanlar, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacının etkisi altında davranırlar. Bu ihtiyaçları şu şekilde açıklayabiliriz:¹¹⁰

¹⁰⁸ Tamer Koçel, **age.**, s.738.

¹⁰⁹ Salih Güney, **age.**, s. 323., Tamer Koçel, **age.**, s.738.

¹¹⁰ Ibid., ss.738-739.

- İlişki kurma ihtiyacı, bir gruba katılma, sosyal ilişkiler kurmayı ve geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı güçlü olan bir kişi kişiler arası iletişim kurmaya ve geliştirmeye önem verir.
- Güç kazanma ihtiyacı güçlü olan kişi, güç ve otorite kaynaklarını büyütme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları sergiler.
- Başarma ihtiyacı güçlü olan kişi ise, ulaşması zor ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar belirler, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek ve bilgiye sahip olacak ve kullanacak davranışlar sergiler.

McClelland, bu ihtiyaçlardan en çok başarı ihtiyacının kişi ve toplumlara etkisi altında bıraktığını söylemiştir. Kişi, yaptığı işin başarısız olmasından korku ve çekingenlik duyar. Kişinin hissettiği korku ve çekingenlik, onun harekete geçip işi yapmasını engeller. Fakat bu korkunun yenilmesi durumunda başarı isteği kişiyi harekete geçirir.¹¹¹ Bu yüzden kişinin başarılı olabilmesi için başarısız olmaktan korkmamalı ve çekinmemelidir.

McClelland, başarılı olma arzusu yüksek olanların bazı özelliklere sahip olduğunu söylemiştir. Bu özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:¹¹²

- Sorumluluk almaktan kaçmazlar ve istedikleri işi kabul ederler.
- Kendi çabalarıyla işlerini bitirmek isterler.
- Elde ettikleri sonuçları somut bilgi olarak almak isterler.
- Zor olan sorunları kendileri çözmek isterler.
- Kolay ve riskli olmayan işlerden ziyade zor ve riskli işleri severler.

Bu kuramın yöneticiler açısından önemi; yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyebilir ve bu belirlenen ihtiyaçları dikkate alarak motive edici personel değerlendirme programı geliştirebilirler. Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan bir çalışana yapabileceği işi verince sahip oldukları tüm bilgi ve yetenekleri

¹¹¹ Burcu Ayan, “İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.35.

¹¹² Salih Güney, *age.*, s.324.

bu işi yapmak için kullanırlar.¹¹³ Çalışana yapamayacağı işler verilince başarısızlıkla sonuçlanır. Bu da çalışanın başarı ihtiyacını karşılamadığı için iş tatmini düzeyi düşer.

d. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton Alderfer, kuramında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını başka bir yöntemle ifade etmiştir. Maslow'un kuramında beş kademe varken, Alderfer'in kuramında 3 kademe vardır. Maslow'un kuramında, her kademedeki ihtiyaçlar sırayla tatmin edilirken, Alderfer'in kuramında her kademedeki ihtiyaçlar döngü içindedir ve sürekli gerçekleşir.

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basit hale getirmek ve eksiklerini tamamlamak için Erg kuramını ortaya atmıştır. Maslow'un kuramı sadece iş hayatı için geliştirilmemiştir. Fakat, Alderfer, işletmelerde çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bu kuramı geliştirmiştir. Maslow'un kuramın olduğu gibi Alderfer'in kuramındaki ihtiyaçlar da kademe kademe ilerlemektedir.¹¹⁴ Fakat bu ihtiyaçlar Maslow'un kuramında sırayla, Alderfer'in kuramında ise geri dönüş şeklinde karşılanır. Alderfer'e göre var olma ve ilişki kurma ihtiyacı tatmin olmadan gelişme ihtiyacı güdülenebilir. Üst kademedeki ihtiyaç tatmin olmadığında alt kademeye geri dönüş yapılabilir.

Erg kuramına göre insan ihtiyaçları üç gruba ayrılır. Bu ihtiyaçları şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹¹⁵

1	Varolma İhtiyacı Ücret ve fiziksel çalışma koşulları	Alt Basamak
2	İlişki Kurma İhtiyacı İnsan ilişkileri	Orta Basamak
3	Gelişme İhtiyacı Kişisel gelişme ve yaratıcılıkları	Üst Basamak

Şekil 4. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

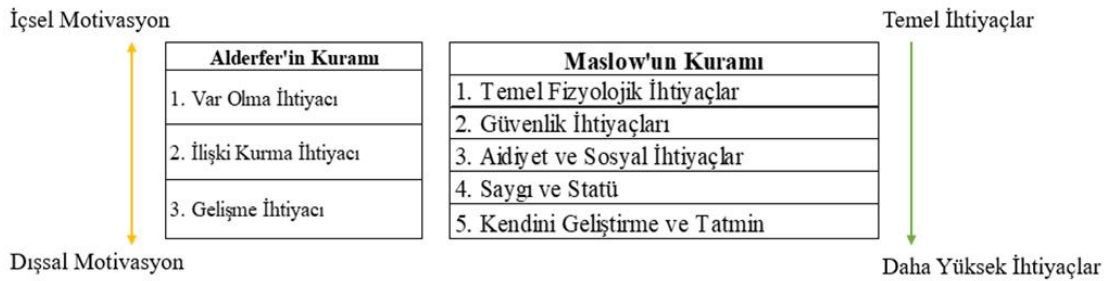
¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, **age.**, s.90., Salih Güney, **age.**, s.324.

¹¹⁵ Eya Abıdı, **age.**, s.135., Salih Güney, **age.**, s.324.

- Alt basamak olan *var olma ihtiyaçları*, çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı maaş, örgütsel fırsatlar, rahat bir çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliğini içerir. Bu basamak, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- Orta basamak olan *ilişki kurma ihtiyaçları*, kişinin, iş arkadaşlarıyla ve iş dışındaki kişilerle etkili bir iletişim yoluyla tutum, duygu ve düşüncelerini aktarmasıdır. Bu basamak, Maslow'un sevgi, aidiyet, kimlik duygusu gibi sosyal ihtiyaç ve statü sahibi olma, itibar imkânları elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- Üst basamak olan *gelişme ihtiyaçları*, çabalama, kendi kendini yönetebilme ve yaratıcılık içerir. Bu basamak, Maslow'un kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini geliştirme ihtiyaçlarına karşılık olarak gelmektedir.

Alderfer'in kuramı ile Maslow'un kuramı arasındaki ilişkiyi şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹¹⁶



Şekil 5. Alderfer ve Maslow'un Kuramları Arasındaki İlişki

Alderfer'e göre, çalışanın var olma ve ilişki kurma ihtiyacı tatmin edilmiş olsa bile gelişme ihtiyaçları çalışanı harekete geçirebilir. İş görenin alt kademedeki ihtiyaçlarının tatmin edilmesi onu üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönlendirir. Üst kademedeki ihtiyaçlar az tatmin edildiğinde alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek oluşur. Buradaki durum, hüsrana geriye dönüşür. Üst kademedeki ihtiyaç karşılanmadığında alt kademedeki ihtiyaçlara

¹¹⁶ Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, *age.*, s.91.

geri dönüş gerçekleşir ve bu kademedeki ihtiyaçlara daha fazla önem verip onların tatmin olması sağlanır. Ayrıca, bu üç kademedeki ihtiyaçlar aynı anda çalışan üzerinde harekete geçirici bir etkiye sahip olabilir. Mesela, iş gören hem ilişki kurma hem de gelişme ihtiyaçlarında aynı anda tatminsizlik hissedebilir.¹¹⁷

ERG kuramında üç temel görüş vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:¹¹⁸

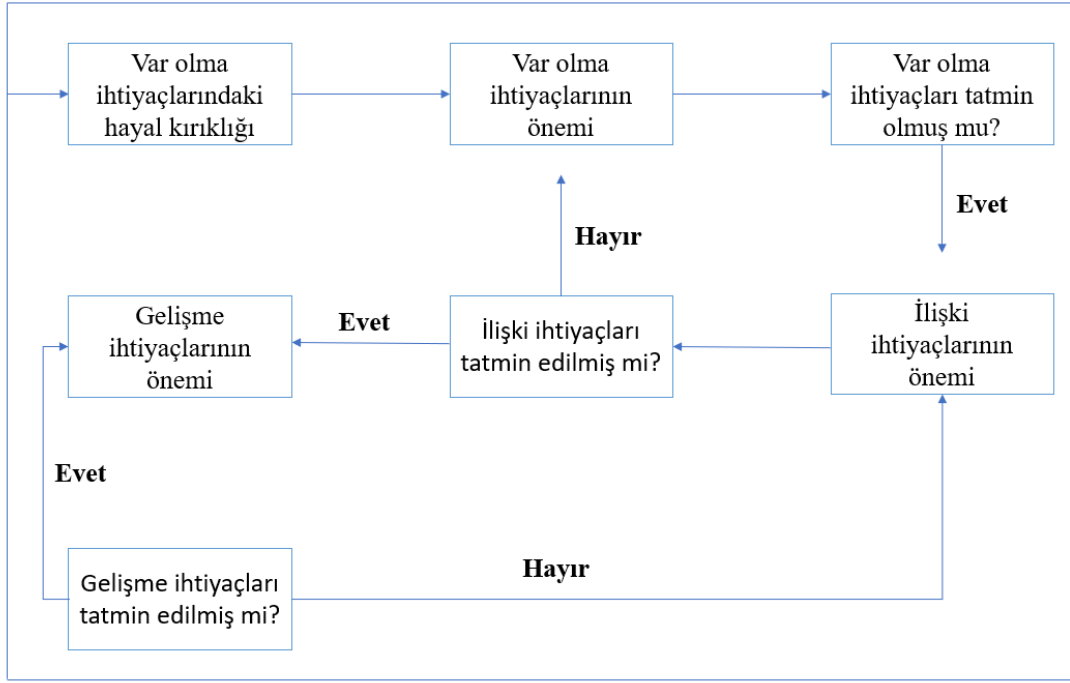
- Her kademedeki ihtiyaçların sadece bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası istenir. Bu durum, ihtiyaç tatminidir. Var olma ihtiyacı olan ücretin, tatmin edilmesi halinde daha fazlasının istenmesini buna örnek verebiliriz.
- Alt kademedeki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst kademedeki ihtiyaçlara daha fazla istek olur. Bu durum, istek güçlenmesidir. Var olma ihtiyacından olan ücret, daha fazla tatmin edildiğinde, ilişki kurma ihtiyaçlarına duyulan isteğin artmasını buna örnek verebiliriz.
- Üst kademedeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt kademedeki ihtiyaçlarda daha fazla istek olur. Bu durum, ihtiyaç hüsranıdır. Gelişme ihtiyaçlarından olan hâkimiyet az tatmin edilirse, ilişki kurma ihtiyacından olan kişiler arası ilişkilere isteğin artmasını buna örnek verebiliriz.

Alderfer'in ERG kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹¹⁹

¹¹⁷ Ibid., s.325.

¹¹⁸ İrfan Kaplan, **age.**, s.88.

¹¹⁹ Salih Güney, **age.**, s.326.



Şekil 6. Alderfer'in ERG Kuramı

2. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının odak noktası çalışanların iş tatminini yükseltmek için motivasyon sürecinin nasıl ilerleyeceğini incelemektir.

Süreç kuramları, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bu kuramların amacı, çalışanları nasıl motive edebileceği ve bu motivasyon sürecinin nasıl ilerleyeceğini inceleyerek davranışın nasıl başladığını, nasıl devam ettiğini ve nasıl sonlandığını açıklamaktır. “Çalışma ortamında, bir çalışanın göstermiş olduğu belirli bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanır?” sorusu cevaplamaya çalıştığı en temel sorudur. Süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlar insanları harekete geçiren faktörlerden sadece bir tanesidir. İçsel faktörlerle beraber birçok dışsal faktörlerde insanların davranışı ve motivasyonu üzerinde etkiye sahiptir. Yani bireylerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini ileri sürmektedir.¹²⁰

¹²⁰ Tamer Koçel, *age.*, s.740., Güler Tozkoparan, “Motivasyon Süreç Kuramları-Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar”, **Liderlik ve Motivasyon**, Editör: Celaleddin Serinkan, Nobel Yayınevi, Ankara, 2008, s.105.

İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları; beklenti kuramı, eşitlik kuramı, amaç kuramı, davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. İlki Victor Vroom'un beklenti kuramıdır. Diğer adıyla temel beklenti kuramıdır. İkinci beklenti kuramı ise Edward Lawler ve Lyman Porter'ın beklenti kuramıdır. Bu ikinci kuram, Vroom'un beklenti kuramının gelişmiş halidir.

Vroom'a göre kişilerin iş ve görevlerindeki başarıları, gereksinimlerin giderilmesinden daha çok ödüllendirilmiş davranışları sonucunda oluşmasıdır. Motivasyon, bireyin aradığı değerlerle belirli davranışın bu değerleri ortaya koymasına ilişkin tahmininin çarpımıdır. Bir kişinin belli bir işi yapmak için motive olması ve çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar:¹²¹

1. Bireyin ödülü arzulama derecesi (valens)
2. Ödüllendirilme ihtimali (bekleyiş)

Motivasyonu bekleyiş faktörleri ve arzulama derecesi belirler. Bekleyiş faktörleri, kişinin bir eyleme yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusundaki beklentisidir. Arzulama derecesi ise, kişinin eylem sonrası beklediği sonucu ne kadar istediğiyle alakalıdır. Bundan biri eksik olursa kişiyi motive etmek zor olur. Bu kurama göre motivasyon sürecini şu şekilde formüle edebiliriz:¹²²

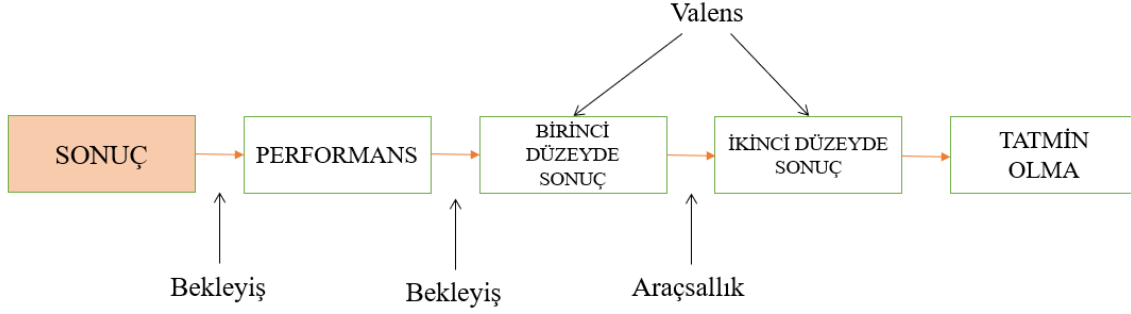
$$\text{MOTİVASYON} = \text{ARZULAMA DERECE} \times \text{BEKLEYİŞ}$$

Vroom'un beklenti kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹²³

¹²¹ Tamer Koçel, *age.*, s. 744., Salih Güney, *age.*, s.326.

¹²² Ibid.

¹²³ Tamer Koçel, *age.*, s. 745.



Şekil 7. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek olursa motive olur. Bilgi, yetenek ve enerjisini yaptığı iş için kullanır. Bekleyiş, birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkidir. Araçsallık ise, kişinin gösterdiği çaba sonucunda çeşitli kademelerde elde edeceği ödülün asıl gerçekleştirmek istenen ikinci grupla ilişkisidir. Bu çaba ile gösterilen performans ödüllendirilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuçtur. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçlara ulaşmada bir araçtır. Yani birinci kademe sonuç kişinin maaşının artırılması olabilir. Maaşın tek başına bir anlamı yoktur. Yani maaş, kişinin daha rahat geçinmesine, statü sahibi olmasına, tanınması için bir araçtır. Araçsallık, birinci kademe sonuçtan ikinci kademe sonuca ulaştırma konusunda bireyin sahip olduğu öznel olasılıktır.¹²⁴ Kısaca kişinin gösterdiği performans sonucundaki bekleyişi birinci düzey sonuca, birinci düzey sonuçtan ikinci düzey sonucuna olan geçiş sürecinde araçsallık vardır.

Kişi gösterdiği çaba sonucu işi başaracağına inanıyorsa (bekleyiş) ve gösterdiği performansı birinci kademe ödüllere ulaştıracağına inanıyorsa (bekleyiş) ve birinci düzey ödülleri ikinci düzey sonuçlar (araçsallık) için gerekli görüyorsa (hedefler) ve hem birinci hem de ikinci düzey ödülleri istiyorsa bu birey motive olur. Çalışanın gösterdiği çaba sonucunda alacağı ödül ve gösterdiği performans, bu sistemin ne kadar etkili olduğunu gösterir. Çalışan, beklediği ödülü aldığı anda performansı yükselir. Fakat çalışan aldığı ödül den tatmin olmazsa performans ve motivasyonu aynı derecede düşer.¹²⁵ Çalışanın ödüllere tatmin olup olmaması beklentisine bağlıdır. Çalışanın beklentisi karşılanıyorsa motivasyonu yükselir, karşılanmıyorsa motivasyonu düşer.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Ibid., Anıl Tor, *age.*, ss. 54-55.

Bu kuramı kullanacak olan yöneticilerin şu hususlara dikkat etmesi gerekir:¹²⁶

- Çalışanlarını motive etmek için hangi ödülün önemli olacağını belirlemelidir.
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ne tür davranış ve başarı beklendiği belirlenmelidir.
- Ödül ile performans arasında bir ilişki kurulmalıdır.
- Yapılan işin başarıyla sonuçlanması için yeterli eğitim imkânları sağlanmalıdır.
- Örgüt içinde başarıyı engelleyecek faktörler ortadan kaldırılmalıdır.
- Çalışanlara başarılı olma konusunda destek verilmelidir.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- Ödül sistemi, eşit, adil ve düzenli olarak ilerlemelidir.

Bu kuramda, çalışanın gösterdiği performans sonrası beklediği ödülle karşılaşırsa motivasyonu yükselir. Burada çalışanın kurumdan beklentileri, kurumun da çalışandan beklentileri önemlidir. Çalışan gösterdiği performansın karşılığını alıyorsa işinden tatmin olur.

b. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, çalışanın başarılı ve tatmin olup olmasını, çalıştığı işletmedeki eşitlik veya eşitlikten kaynaklandığını ileri sürülmektedir. Yani çalışanlar, işletmede eşit ve adil olduğunu görürse motive olur.

Adams yaptığı çalışmalar sonucunda, çalışanları harekete geçirmek ve teşvik etmek için ödülün eşit ve adil olmasının önemli bir araç olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanın kendisine verilen ödülleri, aynı başarıyı gösteren diğer

¹²⁶ Salih Güney, **age.**, s.327.

çalışanlara verilen ödülle eşit ve adil olup olmadığını anlamaya çalışır.¹²⁷ Bunun sonucunun olumlu veya olumsuz olması çalışanın motivasyonunu etkiler.

Adams'ın eşitlik kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹²⁸

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin gösterdiği çaba}} < \frac{\text{Başkasının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkasının gösterdiği çaba}}$$
$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin gösterdiği çaba}} > \frac{\text{Başkasının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkasının gösterdiği çaba}}$$

Şekil 8. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Yukarıdaki şekilde pay ve payda bireyin algılarına göre değer alır. Birey kendi oranını, kendisiyle aynı seviyede gördüğü kişinin oranıyla karşılaştırır.¹²⁹ Kendisinin aldığı ödülün adil olmadığını gören çalışanın motivasyonu düşer. Fakat tam tersi olarak eşit davranıldığını düşünen bir çalışanın motivasyonu yükselir ve daha çok çaba sarf eder.

Karşılaştırma yapan bir çalışan, eşit davranılmadığını algıladığı zaman eşitsizliği gidermek için bazı davranışlar sergilerler. Bu davranışların yönü eşitsizliğin derecesine, bireyin imkanlarına ve sergileyeceği davranışın kolaylık derecesine göre değişir. Kişilerin eşitsizliği gidermek için sergilediği bazı davranışları şu şekilde sıralayabiliriz:¹³⁰

- Sarf ettikleri çabanın azalır.
- Aldıkları ödüllerin değiştirilmesini talep ederler.
- Yaptıkları işi tamamlamazlar.
- Diğer kişileri çalışmamaya veya daha az çaba sarf etmeye ikna etmeye çalışırlar.
- İmkânlarına göre işini değiştirmeye çalışırlar.
- İmkânlarına göre yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

¹²⁷ Emine Dağdeviren Gözen, **age.**, s.21.

¹²⁸ Tamer Koçel, **age.**, s.748.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2020, ss.277-278.

Çalışanlarını motive etmek için bu kuramı kullanan yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:¹³¹

- Eşitlik ve eşitsizlik hem örgüt içinde hem de örgüt dışında karşılaştırma sonucu ortaya çıkar.
- Aynı çabayı sarf eden çalışanlara ücret ve ödüller aynı verilmesi gerekir.
- Kişilerin eşitsizliğe olan tavır ve davranışları farklı olacağının bilinmesidir.
- Örgüt içinde eşit olmayan ödüllenenin veya değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilinmesidir.
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğunun her zaman hatırlanmasıdır.

Yönetici her zaman, her konuda çalışanlarına karşı eşit ve adil olmalıdır. Çünkü çalışanlar eşitsizliği fark ettiği zaman işine gereken önemi vermeyi bırakır ve yöneticisine düşmanca tavırlar sergiler. Ayrıca kurum içinde çalışma arkadaşlarının da düşünce ve davranışlarını değiştirmeye çalışır. Bu yüzden bir yönetici çalışanlarına karşı her zaman eşit davranması gerekir.

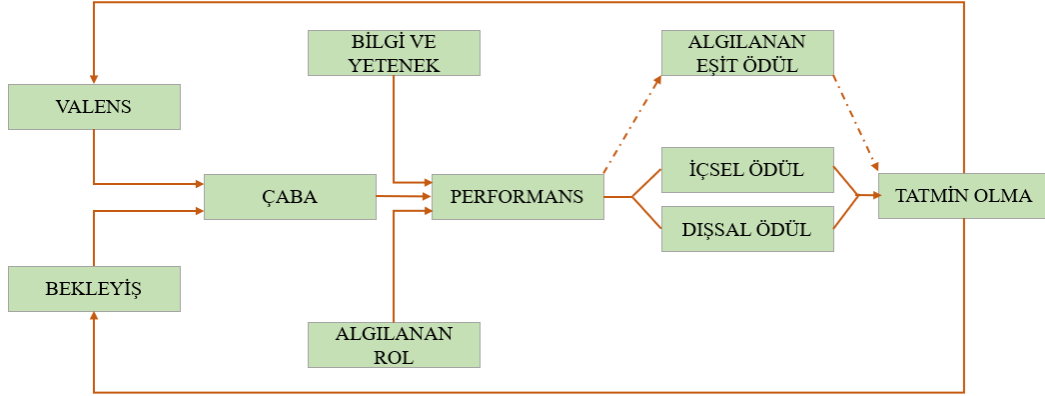
c. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı

Edward Lawler ve Lyman Porter'in beklenti kuramı, Vroom'un beklenti kuramının gelişmiş halidir. Vroom'un beklenti kuramına bazı eklemelerde bulunmuşlardır.

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramındaki gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş yönünden etkilendiği görüşünü savunmaktadır. Ama Lawler ve Porter'a göre kişinin daha fazla çaba sarf etmesi yüksek performans ile sonuçlanacağını göstermez. Bu kuramda ilave edilen ilk değişken, yeterli bilgi ve yetenektir. Kişi, yeterli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, ne kadar çaba sarf ederse etsin yüksek performans sergileyemez. Yani, Lawler ve Porter, motivasyonun tatminlik veya performansa eşit olmadığını ileri sürmüştür. Örneğin bir kişi muhasebeyle ilgili eğitim almadıysa ve bilgisi yoksa ne kadar

¹³¹ Ibid., s.278.

uğraşırsa uğraşsın bilanço düzenleyemez. İlave edilen ikinci değişken ise, algılanan roldür. Rol, beklenen davranış türleri olarak tanımlanır. Her çalışan, uygun bir rol anlayışına sahip olursa performans gösterir. Çalışanlar uygun bir rol anlayışına sahip olmazsa rol çatışması ortaya çıkar. Bu durum sonucunda ise kişi performans sergileyemez. Lawler ve Porter'ın beklenti kuramını şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:¹³²



Şekil 9. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı

Çaba, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performansa belirli ödül verilmesi birinci kademe sonucu ifade eder. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Bu noktada önemli olan algılanan eşit ödüldür. Bunun anlamı, kişi kendi aldığı ödül ile aynı performansı gösteren diğer kişilerin aldığı ödülü karşılaştırır. Kişi aldığı ödülün eşit olmadığını algırsa iş tatmini düzeyi düşer. Böylece kişinin tatmin olma düzeyine göre valens ve bekleyişi etkilenir ve süreç yeniden başlar.¹³³ Fakat çalışan aldığı ödülün eşit olduğunu algırsa iş tatmini düzeyi yükselir. Böylece işini yaparken daha fazla çaba gösterir.

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidir:¹³⁴

- Çalışanlara yapacakları işe göre eğitim verilmelidir.
- Rol tanımlaması yapılarak rol çatışmasının yaşanması engellenmelidir.

¹³² Fatih Özdemir, Gülfer Özer, "Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği", VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 2018, ss.918-919., Güler Tozkoparan, age., s.117., Tamer Koçel, age., ss.746-747.

¹³³ Ibid., s.747.

¹³⁴ Salih Güney, Liderlik, age., s. 276.

- Bütün çalışanlar göz önüne alınarak ödül düzeyleri belirlenmelidir.
- Her çalışanın içsel ve dışsal ödüle aynı önemi vermeyeceği unutulmamalıdır.
- Çalışanların performansı, kendi aralarındaki iletişim ve aldıkları ödül konusundaki düşünceleri sürekli olarak gözlemlenmelidir. Güncel duruma göre düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu hususlar dikkate alındığında kurumda verilen ödüller eşit ve adil olur. Bunu hisseden çalışanların motivasyonu yükselir.

d. Edwin Locke'in Amaç Kuramı

Bu kuramı geliştiren Edwin Locke, kişinin belirlediği amaçları, onu başarıya götürdüğünde motivasyonunun yükseleceğini ileri sürmüştür. Yani kişinin amaçları ile motivasyonu arasında bir ilişki vardır. Kişi, kolay amaçlar belirlerse motivasyonu düşer.

Bu kurama göre, çalışan, kendisine göre bir amaç belirler ve bu amaç doğrultusunda hareket edip başarıya ulaştıkça motive olur. Her amaç, kişiyi ve örgütü motive eder. Amaç belirlendikten sonra kişi, kendi kapasitesi ile gerekli olan kapasiteyi kıyaslar. Kendi kapasitesinin yeterli olmadığını ve daha fazla çaba sarf etmesi gerektiğini anladığında amaca ulaşmak için daha fazla çaba gösterir. Amacına ulaştığını anladığı an kendini başarılı hisseder ve böylece motive olur.¹³⁵

Yüksek amaçlar belirleyen kişiler, kolay amaç belirleyen kişilere göre daha yüksek motivasyona sahiptir. Bu kuramdaki temel düşünce, kişinin belirlediği amacın ulaşılabilirlik düzeyidir. Yüksek amaç belirleyen kişi, yüksek motivasyona sahip olur.¹³⁶ Kişi, belirlediği yüksek amaca ulaşmak için bütün bilgi, yetenek ve çabasını başarmak için ortaya koyar. Bu zor amaca ulaştığında ise çevresinden göreceği olumlu tepki, kazanacağı saygınlık onu mutlu eder. Bunun sonucunda ise, çalışanın motivasyonu yükselir, işine daha çok önem verir.

¹³⁵ Güler Tozkoparan, **age.**, ss.126-127.

¹³⁶ Tamer Koçel, **age.**, s.750.

Locke'a göre amaçları belirleme sürecinde amaçlarla ilgili dört özellik vardır. Bunlar:¹³⁷

- *Amaçların belirginliği*, belirlenen amacın netlik derecesidir.
- *Amaçların zorluğu*, amaca ulaşmak için yeterli olan bilgi, yetenek ve performanstır.
- *Amaçların kabul edilebilirliği*, çalışanın belirlenen amaçları benimsemesidir.
- *Amaçlara bağlılık*, çalışan belirlenen amaçlara ulaşmak için gideceği yolları belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesidir.

Başarı ve motivasyon için belirlenen amaçların ulaşılabilir olması, açık ve net olması, belirlenen amaçların kabullenilmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çeşitli yollar araştırıp gayret gösterilmesi önemlidir. Bunların sonucunda, çalışan başarılı olacak ve motivasyonu yükselecektir.

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidir:¹³⁸

- Kişisel veya kurumsal amaçlar belirlenmelidir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti arttıracak düzeyde olmalıdır.
- Çalışanların belirlenen kurumsal örgütleri benimsemelidir.
- Yöneticiler, kişisel ve kurumsal amaçların uyumlu olmasına dikkat etmelidir.

Çalışanın ve kurumun belirlediği amaçlar uyumlu olmalıdır. Uyum olmazsa hem çalışan hem de kurum amaçlarına ulaşamaz. Çünkü iki taraf başarılı olmak için birlikte hareket etmelidir. Bu yüzden yönetici, amaçlar belirlenirken çalışanın ve kurumun amaçlarının uyumlu olup olmamasını dikkate almalıdır. Bu hususlar dikkate alındığında çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselir.

¹³⁷ Güler Tozkoparan, *age.*, s.127.

¹³⁸ Salih Güney, *Liderlik, age.*, s.276.

e. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

İnsanlar, olaylara karşı belirli davranışlar sergiler. Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramına göre olumlu ve haz duyulan davranışlar ödüllendirildiği zaman davranış tekrarlanır, tam tersi olarak olumsuz ve haz duyulmayan davranışlar ödüllendirilmezse davranış tekrarlanmaz.

1898 yılında E.L. Thorndike tarafından davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı ortaya atılmıştır. 1930'lu yıllarda B.F. Skinner tarafından çalışmalar yapılmıştır. Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinden çalışma yapmışlar. Çalışmanın neticesinde, hayvanlar hoşlandıkları davranışı tekrarladıkları, hoşlanmadıkları ve acı duydukları davranışı bıraktıkları gözlemlenmiştir. Tekrar edilen davranış daha iyi öğrenilmiş ve güçlendirilmiş olmaktadır. Davranış düzeltimi, insanlar davranışlarının sonucuna bakarak düzeltmeye çalışılmasıdır. Davranış sonucu kişi tarafından isteniyorsa davranış güçlenir. Fakat davranışın sonucu arzulanmıyorsa davranış zayıflar.¹³⁹

Bu kuramda, insanların olumlu davranışları güçlendirildiği zaman davranışı tekrarlayacakları öne sürülmüştür. İstenen davranışın tekrarlanması için ödülün davranıştan hemen sonra verilmesi gerekir. Davranışın ödüllendirilmemesi ise o davranışın tekrarlanmamasını sağlar. Bu kurama göre, olumsuz davranış sonucunda cezalandırma olmaz. Çünkü onaylanan ve ödüllendirilen davranışlar olumsuz davranışların azalmasını sağlar. Ödüllerin insan davranışlarını güçlendiren en önemli faktör olduğu ileri sürülmüştür.¹⁴⁰ Özetleyecek olursak, insanlar hangi davranışı güçlendirilirse o davranışı tekrarlar. Bir süre sonra bu davranış alışkanlık haline gelir. İstenmeyen davranış ise, zamanla bırakılır.

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:¹⁴¹

- Ödül sistemi çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmelidir. Çünkü, ödüller her insana uygun ve sürekli geçerli değildir.
- İnsanların ihtiyaçları her zaman aynı olmaz. Bu nedenle önce ihtiyaçlar belirlenmeli, daha sonra kişiler ödüllendirilmelidir.

¹³⁹ Damla Yılmaz, *age.*, s.18., Salih Güney, Liderlik, *age.*, s.278.

¹⁴⁰ Fatih Altun, *age.*, s.62., Nurten Elibüyük, *age.*, s. 38.

¹⁴¹ Salih Güney, Liderlik, *age.*, s.279.

İnsanların ihtiyaçları zaman ve koşullara göre değişmektedir. Bu yüzden daha önce tatmin olduğu bir ödül sonrasında o kişiye tatmin etmeyebilir. İstekler ve beklentiler değiştikçe ödüllerin sonucunda oluşan tatminlik düzeyi de değişmektedir.

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

1. İş Tatminin Sonuçları

İş tatmini sonuçları; moral ve motivasyon, performans ve verimlilik, kurumsal bağlılık olarak sıralanabilir. Bu iş tatmini sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

a. Moral ve Motivasyon

Moral, ruhsal ve anlık bir durumdur. Yani kişinin morali yüksekken bir anda düşebilir. Örneğin, güneşli havada morali yüksek olan bir kişinin, yağmurlu havada morali düşebilir. Bu da kişinin isteksiz ve huzursuz hissetmesine sebep olur. Motivasyon ise, kişinin amacına ulaşması için onları harekete geçirir ve bu durumun devam etmesini sağlar. Motivasyonu yüksek olan kişinin morali de yüksek olur. Moral ve motivasyonu yüksek olan bir çalışan, işini keyifle yapar, disiplinli olur ve işini zamanında bitirir.

Örgütte alışanların gösterdiği istekli tutumlar kişinin moralini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Yüksek morale sahip çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini kabul eder ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba sarf eder. Yani moral, çalışanın istekleri ile kurumun hedefleri arasındaki ilişkisinin dengesini ortaya koyar. Ayrıca moral, maaş, güvende olma, emek şartları, adil davranma, terfi imkânları, pozisyon gibi durumlardan etkilenmektedir. Moral hem iş tatminiyle ilişkili hem de iş tatmininin bir ürünüdür. İş tatmini ve moral arasındaki farklardan birincisi, iş tatmini geçmiş ve şimdiki durumla, moral ise gelecekle alakalıdır. İkincisi ise iş tatmini, kişisel duygu, moral ise örgütten etkilenir. Yüksek morale sahip olan çalışanlar, kurumun amaçlarına ulaşması için birlikte hareket eder, örgütüne sadakat eder, disiplinli olur, sorunlara karşı güçlü

olur ve kurumuyla övünür.¹⁴² Düşük morale sahip olan çalışan ise, çalışmak için istek duymaz, iletişim kurmak istemez ve sorunlara karşı güçsüz durur.

İş tatmini ve motivasyonu yüksek olan çalışanlar, daha yüksek morale sahip olurlar. Moral, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu olumlu etkilerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁴³

- Çalışan, işini mutlu ve enerjik yapar.
- Çalışan, daha istekli çalışır.
- Çalışan, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere zorla değil, isteyerek uyar.
- Çalışan, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için çabalar.
- Çalışan, yöneticilerine ve kurumuna karşı bağlılık duyar.
- Kurumda iş gücü devri ve devamsızlık azalır.

Motivasyon, bir amaca ulaşmak için çaba sarf etmeyi ve bunu sürmeyi ifade eder. Tatminlik, kişinin iç huzuru ve rahatlığıdır. Motivasyon ve tatminlik arasındaki ilişki duruma ve şartlara göre farklılık gösterir. Bu, bazen olumlu bazen olumsuz bazen ise etkisiz olur. Motivasyon ile tatminliği ayıran şey; dışsal davranışın değişimidir. Motivasyon, kişinin davranışını etkileyerek onu harekete geçirir. Fakat bu durum tatminlikte söz konusu değildir.¹⁴⁴ İş tatmini, çalışanın işini severek ve isteyerek yapmasıdır. Bu yüzden iş tatmini yüksek olan kişiyi motive etmek daha kolaydır. Motive olma durumu kişiden kişiye değişir. Herkes aynı durumda motive olmaz.

İş tatmini yüksek olan bir çalışanın motive olması için gerekli ortam hazırlanmış olur. İş tatminine ulaşan bir çalışan, davranış değiştirmeye ve yüksek motivasyona uygun olur. Yüksek motivasyona sahip çalışan, çaba sarf ederken ve faaliyet gösterirken istekli ve mutlu olur. Böylece iş tatmini sonucunda motivasyon sağlanmış olur. Motivasyonun iki önemli özelliği mevcuttur. Birincisi, motivasyon, kişiseldir. Yani aynı durumda bir kişi motive olurken diğer kişi motive olmayabilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında

¹⁴² Fikret Özalp, **age.**, ss.76-77.

¹⁴³ İrfan Kaplan, **age.**, ss.132-133.

¹⁴⁴ Emine Dağdeviren Gözen, **age.**, s.68.

incelenebilir.¹⁴⁵ Yani aynı iş yerinde çalışan kişiler farklı şekilde motive olur. Aynı durumda biri motive olurken diğeri motive olmayabilir. Yani bu kişiye göre değişir.

Kısaca bahsetmek gerekirse iş tatmini, çalışanın istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu işini isteyerek yapmasıdır. İş tatmini düzeyi düşük olan bir çalışan, isteksiz çalışır. İş tatminsizliği, düşük moral ve motivasyona sebep olur. Bu da çalışanın işini ertelemesine, iş kurallarına uymamasına sebep olur.

b. Performans ve Verimlilik

İş tatmini, performans ve verimlilik hakkında birçok araştırma yapılmış. Fakat aralarında doğrudan bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan, etrafına ve çalıştığı işletmeye faydalı olmak için yüksek performans sağlamak ister ve bu sayede verimlilik artar. Fakat bu durum iş tatmini yüksek olan çalışan için her zaman geçerli değildir.

Performans, kişinin belirlenen amaç ve hedeflere yönelik elde ettiği sonuçların hangi seviyeye ulaşabileceğinin nicelik ve nitelik yönünden göstergesidir. Performans, verimliliğın karşılığı olarak kullanılan kelimedir.¹⁴⁶

İş tatmini ile performans arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanlar, işini severek yapar. Bu da onların performansını olumlu yönde etkiler. Bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen hangisinin hangisini etkilediği tartışma konusudur. Bir görüşe göre, iş tatmini düzeyi yükseldiğinde performans yükselmektedir. Diğer bir görüşe göre, performans yükseldiğinde iş tatmini düzeyi yükselmektedir. Diğer bir görüşe göre ise, ödüllerin iş tatmini ve performansı yükselttiğidir.¹⁴⁷

Hawthorne, verimlilik hakkında yaptığı araştırmalarda çalışanın iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişkinin olduğunu gözlemlemiştir. Fakat daha sonraki yaptığı araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin çok düşük olduğunu gözlemlemiştir. İş tatmini düzeyi yüksek olan bir çalışanın her zaman yüksek verimlilik sağlaması mümkün değildir. Ayrıca performansta olduğu gibi verimlilik ve iş tatmini arasındaki hangisinin hangisine yol açtığı konusunda

¹⁴⁵ Hanife Zavalı, **age.**, s.35.

¹⁴⁶ Nurten Uruk, **age.**, s.107.

¹⁴⁷ Damla Yılmaz, **age.**, ss.43-44., Hanife Zavalı, **age.**, s.33.

birçok görüş vardır.¹⁴⁸ Kısaca, iş tatmini ve verimlilik arasında zayıf bir ilişki olduğu için çalışanların verimlilik sağlaması her zaman iş tatminine bağlı değildir.

İşletmelerde yüksek verimlilik için ödüllendirilme olması gerekir. Fakat bazı durumlarda ödüllendirme ters etki yaratır. Çünkü düşük performans sergileyen çalışanla yüksek performans sergileyen çalışana eşit ödül verilirse olumsuz bir durum olur. Yüksek verimlilik sağlayan bir çalışan, ekstra ödüllendirildiğinde iş tatmini ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki oluşur. İş tatmini düşük olan bir çalışan yüksek verimlilik, iş tatmini yüksek olan bir çalışan ise düşük verimlilik sağlayabilir.¹⁴⁹ Bu yüzden kesinlikle iş tatmini verimlilik sağlar diyemeyiz.

İş tatmini, performans ve verimlilik arasında çok fazla araştırma yapılmasının sebebi işinden memnun olan çalışanın performans ve verimliliğinin ne kadar etkilendiği düşüncesidir. Çalışanın ruhsal durumuna bağlı olarak iş tatmini, performans ve verimliliği etkilemektedir. Çalışanın performans ve verimliliği yüksek olduğunda ödüllendirme iş tatminini olumlu yönde etkiler.¹⁵⁰ Daha önce de dediğimiz gibi her durumda ödüllendirme olumlu sonuçlar doğurmaz. Bu noktada ödüllendirmenin eşit ve adil yapılması önemlidir.

c. Kurumsal Bağlılık

İş tatmininin sonuçlarından biri kurumsal bağlılıktır. Kurumsal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkili tartışmalıdır. “Kurumsal bağlılık mı iş tatminini sonucu yoksa iş tatmini mi kurumsal bağlılığın sonucu” sorularına olan cevaplar farklı farklıdır.

Kurumsal bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanın bu yönde gösterdiği istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişkidir. Kısaca, çalışanın kurum özelliklerini içselleştirme ve kurumun bakış açısına uyum derecesidir. Kurumsal bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini etkilerken, iş tatmini ise görev çevresinde etkilenmektedir. Kurumsal bağlılık, zamanla gelişir ve her gün

¹⁴⁸ Emine Dağdeviren Gözen, *age.*, s.70.

¹⁴⁹ Fikret Özalp, *age.*, s.78.

¹⁵⁰ *Ibid.*, s.77.

değişiklik göstermez. Fakat iş tatmini, iş yerindeki faaliyetlere ve olaylara karşı daha hassas olduğu için daha kolay değişiklik gösterir.¹⁵¹

İş tatmini ve kurumsal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki vardır. İş tatmini, performans ve verimlilikte olduğu gibi iş tatmini ile kurumsal bağlılık konusunda da birçok farklı görüş vardır. Bir görüşe göre kurumsal bağlılığın iş tatminine sebep olur. Diğer bir görüşe göre ise, iş tatmini kurumsal bağlılığa sebep olur. Genel görüş ise, iş tatmininin kurumsal bağlılığa sebep olduğu görüşüdür.¹⁵² İki değişken de birbirini etkilemektedir.

Çalışanlar, kurumun değer ve hedeflerinden etkilenirken yaptığı işin belirli bir kısmını veya tamamını sevmeyebilir. Yapılan araştırmalarda, kurumsal bağlılığı olan çalışanların, örgütlerinde çok mutlu oldukları, işlerine daha çok zaman ayırdıkları ve örgütlerinden ayrılma duygusunun daha az olduğu gözlemlenmiştir.¹⁵³ Kurumsal bağlılığı olmayan çalışanlar ise, iş yerinde vakit geçirmek istemez, kurumunun amaçlarını benimsemez ve kurumdan ayrılma duygusu daha fazla olur.

2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği sonuçları; işte hata yapma, işte devamsızlık, işten ayrılma, işe yabancılaşma, personel devri olarak sıralanabilir. Bu iş tatminsizliği sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

a. İşte Hata Yapma

İş tatmini olmayan çalışan, işine gereken özeni ve önemi vermediği için çalışırken hatalar yapabilir. Bu durum hem iş yerini hem de çalışanı olumsuz etkiler. Yapılan hatalar sonucunda işler aksayabilir, fazla masraf çıkabilir. Bunun beraberinde yöneticisinden uyarı alan çalışanın hem yöneticisine hem de kurumuna olan bağlılığı azalır.

İş tatminsizliği olan çalışanlar, dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı sebebiyle hatalar yapar. Mutlu olmayan çalışan, işini yaparken dikkatli olmadığı

¹⁵¹ Fatih Çetin, Nejat Basım, “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, 2011, s.84., Hasan Fikri Bilgiç, *age.*, ss.45-46.

¹⁵² Nurten Uruk, *age.*, s.108.

¹⁵³ *Ibid.*, ss.108-109.

için işinde hatalar yapar. Hata hem çalışanın özgüvenini olumsuz etkiler hem de kurum açısından zaman ve para kaybı olur. Maddi açıdan zarara uğrayan kurum ise, hata yaparak işleri aksatan çalışanın kurumdan uzaklaştırma yolunu gider. Ayrıca çalışanın yaptığı hatalar sonucunda üst kademe yöneticiler ile çatışma sürecine girince gergin bir ortam oluşur. Hata yapan çalışanın özgüveni azalınca işten ayrılma isteği olur.¹⁵⁴ Hata yapan ve yöneticisiyle tartışan çalışan, kurumda daha fazla durmak istemez.

İşte yapılan hataların, çalışanın ruhsal ve fiziksel durumlarıyla güçlü bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. İş tatminsizliği tek başına hatalara yol açmasa da monotonluk, yorgunluk, iş arkadaşları, maaş gibi faktörlerde bir araya gelince iş hataları meydana gelmektedir.¹⁵⁵

Kurumlar, çalışanın iş tatminsizliği sonucunda yaptığı hataların önüne geçmek için çalışanın işinden mutlu olup olmamasını dikkate alınmalı ve birtakım çalışmalar yapılmalıdır. Bu hem çalışan hem de kurum açısından fayda sağlar.

b. İşe Devamsızlık

Çalışanlar işinden duyduğu tatminsizlik sonucunda, çeşitli bahanelerle işinden uzaklaşır. Bu durum kurumdaki işlerin aksamasına sebep olur. Kurumlar bunu önlemek için iş tatminsizliğini azaltacak çalışmalar yapılmalıdır.

Devamsızlık, çalışanın izin ve yıllık tatilleri dışında işe gelmesi gereken zamanda işe gelmemesidir. Çalışanın hiçbir sebebi olmadan sürekli işe geç kalması veya gelmemesi iş tatminsizliğin bir sonucudur. İş tatmini olmayan çalışan, devamsızlık yapmasa bile devamsızlık yapabilecekleri ortamı ve zamanı kollarlar.¹⁵⁶

Hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk, ulaşım sorunları, kötü hava şartları, başka iş arama, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler gibi durumlar devamsızlık sebepleridir. Ayrıca kişi veya gruplarla yüz yüze

¹⁵⁴ Mustafa Konuk, “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006, s.83., Büşra Bayender, “Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.131.

¹⁵⁵ Fatih Türker, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.30.

¹⁵⁶ Sait Gürbüz, **age.**, s.143., İrfan Kaplan, **age.**, s.134.

gelmeye, kalabalık ortamlarda bulunmaya çekinen ve endişelenen çalışanlar da devamsızlık gösterebilir. Fakat, haklı sebeplerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlık ayrı değerlendirilmelidir.¹⁵⁷ Geçerli sebeplerden dolayı çalışanlar işi gelemeyebilir. Sağlık sorunlarını buna örnek verebiliriz.

İşine önem vermeyen ve sorumluluk almak istemeyen çalışanlar, işe geç kalır. Bu geç kalmalar sürekli hale gelirse çalışan, verilen görevleri zamanında yetiştiremez ve yöneticisi ile sorunlar yaşar. Çalışanın devamsızlık yapma sebebi, kurumuna olan bağlılığının azalmasıyla iş tatminsizliğinin oluşmasıdır. Devamsızlık konusunda merhametli ve esnek davranan kurumlarda çalışanların iş tatminsizliği azalmaktadır.¹⁵⁸ İş tatminsizliği azalan çalışanın işe devamsızlığı da azalır.

c. İşten Ayrılma

İş tatminsizliği sonuçlarından biri de işten ayrılmadır. İşinden memnun olmayan çalışanlar çalıştıkları kurumda daha fazla zaman geçirmek istemezler. Dolayısıyla bu durum onları işten ayrılma düşüncesine iter. Çalışanın işten ayrılmak istemesi kurum için olumsuz bir durumdur. Yeniden çalışan bulmak ve iş sistemini öğretmek zaman alır. Kurumlar bu durumu önlemek için çalışanın iş tatminsizliğini önemsemesi ve bunun azalması için çalışma yapması gerekir.

İşini severek yapmayan çalışanlar, işini bırakmak ister. İşten ayrılmalar, çalışmaları aksatır, diğer çalışanların moralini bozar ve yeni çalışan alınması eğitilmesi zaman ve paranın gitmesine sebep olur.¹⁵⁹ Yeni çalışan, tecrübeli bile olsa iş yerinin kurallarını ve sistemini öğrenmesi gerekir. Bu da fazladan zaman ayrılması gereken bir durumdur.

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. İşten ayrılma sebepleri, iş piyasası şartları, alternatif iş imkânları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörlerdir. Fakat bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki olduğu söylenebilir. Sürekli olarak iş tatmini ile işten ayrılma arasında karşılıklı bir ilişki vardır. İş tatmini olan bir çalışan da

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Büşra Bayender, *age.*, s.129.

¹⁵⁹ Mustafa Konuk, *age.*, s.83.

işten ayrılabilir. Buna bağlı olarak işten ayrılma sadece iş tatmininin düşük olmasına bağlı değildir. İş tatminsizliği duyan bir çalışanın kurumda kalmak için çeşitli nedenleri olabilir. Kişi, kurumda çalışmaya başladıktan sonra kişisel gelişme sağlar ve kurumuna karşı tutumu hâlâ olumlu ise kurumda kalmaya devam eder.¹⁶⁰ Kısaca çalışanın iş tatminsizliği işten ayrılmasını doğrudan etkilemez. İş tatmini düşük olan bir çalışanın kurumdan ayrılmak için sebepleri olduğu gibi kurumda kalmak için de sebepleri olabilir.

Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatminsizliğinin işten ayrılma, işi yavaşlatma, devamsızlık ve iş gücü devrinde artırmaya neden olduğu gözlemlenmiştir. İş tatminsizliği kurumdaki şartların kötüye gittiğinin belirtisidir. İş tatmini düzeyinin artması olumsuz davranışları ve işten ayrılma isteğini azaltmaktadır.¹⁶¹ Kurumdaki şartları iyileştirmek için yöneticiler tatminsizliği azaltacak çalışmalar yapmalıdır. Böylece kurumda çalışan kişilerin işten ayrılma düşünceleri azalır.

Carsten'a göre yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özellikler, otonomi, sorumluluk ve yönetici gibi işle alakalı faktörler, işsizlik oranı, büyüme hızı gibi ekonomik faktörler iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkide büyük önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanın aldığı ücret ve yönetimden memnun olmaması işten ayrılmaya yol açtığı hususunda görüşler bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların sonucunda, çalışanları aldıkları ücretten tatmin olmaları ile işten ayrılma istekleri arasında olumsuz bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.¹⁶²

İşten ayrılma isteğini iş tatminsizliğiyle beraber yaş, cinsiyet, medeni durum, ekonomik durum gibi faktörler etkiler. Toplumumuzda evi geçindirme sorumluluğu erkeklere aittir. Bu yüzden erkekler ailesinin geçimini sağlamak için işten ayrılma düşüncesini erteler veya hiç düşünmez. Kadınlar sevmedikleri işten daha kolay ayrılma düşüncesine varırlar. Ayrıca geliri düşük olan kişiler daha az işten ayrılma düşüncesine kapılırlar.

İşten ayrılma düşüncesini azaltmak için kurumlar çalışanların işlerini yaparken ne kadar keyif aldıklarını ve işlerini ne kadar önemsediklerini

¹⁶⁰ Emine Dağdeviren Gözen, **age.**, ss.75-76.

¹⁶¹ Müjde Arslan, “Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, ss.81-82.

¹⁶² Ibid., s.82.

gözlemlemelidir. Bunun sonucuna göre çalışanları için en doğru çalışmalarını düzenlemelidirler. Böylece çalışanlar mutlu olur, kurum ise daha kârlı sonuçlar elde eder.

d. İşe Yabancılaşma

İş tatminsizliği ile işe yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki vardır. İş tatminsizliği sonucunda işe yabancılaşma yaşayan çalışanlar, çalıştığı kurumun hedeflerine, değerlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ilgisiz olur. İşe yabancılaşan bir çalışan, sadece kendi çıkarlarını gözetir.

Yabancılaşma, bireyin kendisini yabancı hissettiği durumdur. Bu durumda kişinin kendi hareketleri onun tarafından yönetilmez. Yani ona karşı işleyen yabancı bir güç vardır. Davranış bilimcilerine göre işe yabancılaşma, çalışanların, kurumun amaçlarına işlerin olması gereken ilke ve kurallarına, çalışma arkadaşlarına, kendilerine, çeşitli kurumsal ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarıdır.¹⁶³

Yabancılaşmanın en belirgin belirtileri, amaçsızlık, gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, iletişim yetersizliği, kendini küçümseme, çaresizlik, ilgisizlik, sıkıntı, değişimlere ayak uyduramama, sınırlı seçenekler tercih etme ve verilen kararlara yönelmemedir. Yabancılaşmanın en önemli sebebi ise, hayal kırıklığıyla beraber tatminsiz çalışma koşullarından kaynaklanan strestir. Çalışma koşullarından tatmin olmayan çalışan işe yabancılaşır ve sadece para kazanmak için çalışır.¹⁶⁴ İşe yabancılaşan çalışan ise kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba göstermez. Sadece kendi menfaatini düşünerek çalışır.

Bazı araştırmacılar tarafından iş tatminsizliği ve işe yabancılaşma kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İş tatminsizliği ile işe yabancılaşma paralel olarak hareket eder. Ayrıca bu iki değişkeni de başarı, işten ayrılma, devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarını açıklayan ara

¹⁶³ Sevgül Akgündüz, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.57.

¹⁶⁴ İrfan Kaplan, *age.*, s.136.

değişkenlerdir.¹⁶⁵ İş tatminsizliği arttıkça işe yabancılaşma durumu daha fazla olur. İş tatmini olan kişilerin işe yabancılaşması az olur veya hiç olmaz.

Çalışanların, yaptıkları işten keyif almaması yöneticileri tarafından motive edilmemesi işe yabancılaşmalarına sebep olur. Çalışana verilen iş yükünün artması ve çalışanın yaptığı işlerin hiçbir faydasının olmadığını düşünmesi kurumuna olan bağlılığını azaltarak işe yabancılaşmasına sebep olur. Ayrıca çalışanlar kazandıkları tecrübeyi işlerine yansıtamadıkları zaman işe yabancılaşma yaşarlar. Kurumda çalışanların kariyer geleceği hakkında plan yapılmaması, kurum içindeki farklılıklara uyum sağlanmaması da işe yabancılaşma göstergesidir. İşe yeni başlayan kişiler de beklediği çalışma koşullarını bulamadığı zaman kurumdan uzaklaşarak işe yabancılaşırlar.¹⁶⁶ Bu durumun ortadan kalkması için yöneticilerin her çalışanıyla tek tek ilgilenmesi gerekir. Onların düşüncelerini, isteklerini anlamaları ve ona göre düzenlemeler yapmalıdırlar. Kurum içi eğitimler yapılarak çalışanlarının eğitimlerine destek vermiş olurlar. Çalışanın iş tatmini düzeyi ne kadar yüksek olursa işe yabancılaşması da o oranda azalır.

e. Personel Devri

Personel devri, çalışanın kendi isteğiyle kurumdan ayrılması veya kurumun çalışanı işten çıkarmasıdır. Çalışanın kurum içinde kurallara uymaması, verilen görevleri yapmaması, tartışma ortamı yaratması, çalışma arkadaşlarıyla geçinememesi, iş düzenini ve çalışma ortamını bozması gibi sebeplerden dolayı çalışanı işten çıkartabilir. Aynı şekilde çalışan, daha iyi iş imkanları bulacağına inanıyorsa veya iyi bir iş fırsatı eline geçtiyse kendi isteği ile işten ayrılabilir. Bu durum kurum için zor ve maliyetli bir süreçtir.

Personel devri, bir kurumda çalışan kişilerin çalışma sürecinden sonra herhangi bir sebepten dolayı kurumdan ayrılmaları veya kuruluş tarafından işten çıkarılmalarıdır. Personel devri, işletme içinde çalışan, ona verilen görevleri doğru şekilde yapmaması sonucunda işten çıkarılır. Çalışanın kendisinin işten ayrılma sebepleri ise, kuruma olan bağlılığında azalma, çalışanın amaçları ile kurumun amaçlarının özdeşleşmemesidir. Ayrıca çalışanın diğer rakip firmalar ile

¹⁶⁵ Müjde Arslan, *age.*, s.82.

¹⁶⁶ Büşra Bayender, *age.*, s.128.

karşılaştırma yapması sonucunda çalıştığı kurumun eksiklerini görmesi, iş yaparken karşılaştığı zorluklar ve diğer firmalardan daha iyi tekliflerin gelmesi sebebiyle işten ayrılabilir.¹⁶⁷ Bu durum çalışan için iyi fırsat olsa da kurum için zor bir süreçtir.

Emeklilik, ölüm ve kurum tarafından işten çıkarılma dışında çalışanın kendi istediği ile işten çıkması genellikle iş tatminsizliği ve stres durumlardan meydana gelmektedir. Personel devrinin tek belirtisi iş tatminsizliği değildir. Fakat işten ayrılma isteğinin en belirgin tepkilerinden birisidir.¹⁶⁸ İş tatmini olan bir çalışan kurumuna karşı olan bağlılığından dolayı işten ayrılmak istemez.

Personel devri sonucunda boşalan pozisyonun yerine yeni bir çalışan alınması kurum için maliyetlidir. Boş pozisyon için alınan yeni çalışanın eğitim maliyeti, bu süreçte yaptığı hatalar ve bu dönemdeki verimsizlik kurum için maliyet oluşturur. Personel devri oldukça kurumda çalışan diğer çalışanlar olumsuz etkilenir. Ayrıca kurumda deneyim kazanmış çalışanın ayrılarak diğer rakip firmalarda çalışması, çalışanın kurum içinde edindiği bilgi ve yetenekleri rakip kuruluşlarda kullanması demektir. Bu yüzden kurumlar bütün çabalarını personel devir oranını azaltmak için göstermelidir. Bunun için kurumda yapılacak bütün çalışmalar, çalışanın ihtiyaçlarını en doğru şekilde belirleyip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatminsizliğini azalmak için yapılmalıdır.¹⁶⁹ Kurumun çalışanlarının beklentilerini anlaması ve bunları karşılamaya çalışması iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler. İş tatmini artan çalışanın kurumuna olan bağlılığı da artar ve işini bırakmak istemez. Bunun sonucunda ise personel devri azalır.

3. İş Tatminini Artırma Yöntemleri

İş tatminini arttırmak için birçok yöntem vardır. Bunlardan bazıları; iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmedir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

¹⁶⁷ Buket Kaya, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.66., Büşra Bayender, *age.*, s.125.

¹⁶⁸ İrfan Kaplan, *age.*, s.135.

¹⁶⁹ Fatih Karcioğlu, M. Kürşat Timuroğlu, Orhan Çınar, *age.*, s.61., Buket Kaya, *age.*, s.66.

a. İş Basitleştirme

Örgütler verimliliği arttırmak için birçok yöntem denerler. Bundan biri iş basitleştirmedir. İş basitleştirmeyle işler yapılırken daha az masraf, zaman ve emekle verimliliğin artırılması amaçlanır. Yöneticiler çalışanlarının iş yükünü azaltarak işlerin daha hızlı sonuçlanmasını sağlar.

İş basitleştirme, işgörenin iş yükünü azaltarak, daha kolay çalışabilmesini ve böylece daha kısa sürede uzman olabilmesini sağlar. Bu yöntemle masraf, emek ve zaman minimum seviyeye indirilerek yapılacak işle ilgili aynı sonuca ulaşmak hedeflenir. Fakat bu yöntem zamanla monotonlaşmaya ve iş tatmini düzeyinin düşmesine sebep olur.¹⁷⁰

İş basitleştirme yöntemiyle gereksiz işleri ortadan kaldırarak iş yükünün dengeli olmasını sağlamak, işin kolayca yapılacak şekilde birleştirilmeleri ve işlem sıralarının değiştirilmesi gibi uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar yöneticiler tarafından yapılır. Çalışana mesleki uzmanlaşmanın ve eğitim imkânın sağlanması bu yöntemin başarılı olmasını sağlar.¹⁷¹ Fazla iş yükü olan çalışan, kendini yorgun hissettiği için işini isteyerek yapmaz. Bu yöntem uygulanarak çalışanın iş yükü azaltılırsa işini severek yapar.

İş basitleştirme yöntemi ilk kez Megensen, Schell, Porter ve Gilbert tarafından üretim işçileri ve onları denetleyenlerin yetiştirilmesinde kullanılmıştır. Megensen ve çalışanlar tarafından geliştirilen bu yöntem, Megensen tarafından yapılmaya çalışılmıştır. Her yaz iş basitleştirme konferansları düzenlemiştir.¹⁷²

İş basitleştirmeye katkıda bulunanlardan biri, Frank B. Gilberth'tır. Gilberth, 1885 yılında inşaat sektöründe çalışırken duvar ustalarının işlerini nasıl yaptıklarını inceledi. Bir duvar ustasının farklı zamanlarda farklı hareketlerle duvarı ördüğünü gördü. Giberth'ın bu gözlemleri onu "en iyi şekli" bulmaya itti. Verimliliği nasıl arttıracığını düşünürken ustaların harç alırken eğildikleri için yorulduklarını görmüş. Yorgunluklarını azaltmak için tekne ve harç teknelerini

¹⁷⁰ Nurten Uruk, **age.**, s. 124., Fikret Özalp, **age.**, s. 82.

¹⁷¹ Ibid., Hanife Zavalı, **age.**, s. 46.

¹⁷² Cevdet Orhan, "İşletmelerde Verimliliğin Arttırılmasında İş Basitleştirme Tekniklerinin Önemi ve Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1991, ss.5-6.

geliştirmiştir. Bu yöntemle iş yükünü azaltarak bir ustanın bir saatte ördüğü tuğla sayısı ortalama 350'ye çıkarmıştır. Bir ustanın bir saatte 120 tuğla örmesi başarılı bir sonuç olarak kabul edilirken Girberth'ın bulduğu yöntemden sonra nerdeyse üç katı daha fazla tuğla örülmeye başlanmıştır.¹⁷³ Bu çalışmanın sonucuna baktığımızda iş basitleştirme yönteminin verimliliği arttırdığını söyleyebiliriz.

İş basitleştirme ile çalışanın yaptığı iş sayısı azaltılır. Bu uygulamanın amacı verimliliği arttırmaktır. Fakat bir süre sonra yapılan iş, sıkıcı, sürekli tekrarlanan ve basit bir hale gelir. Sürekli aynı işi yapan kişi kendini geliştirme ihtiyacı duymaz. Bu bilgi, beceri ve yeteneğin geliştirilmesine engel olur. Çünkü çalışan, aynı ve bildiği işi sürekli yapınca yeni bilgiye ve gelişmeye ihtiyaç duymaz.

b. İş Rotasyonu

Yöneticiler, çalışanları motive etmek için bazı yöntemler uygular. Bunlardan biri iş rotasyonudur. İş rotasyonu yöntemiyle çalışanları monoton bir iş hayatından düzenli aralıklarla farklı işler yaptıkları bir iş hayatı fırsatı tanınır. Bu sayede çalışanla farklı işler gördükçe farklı bilgilere ulaşacaklar. Bu, onların kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat oluşturur. Bunun sonucunda ise iş tatmini düzeyi yükselir.

İş rotasyonu, kişinin belirli iş veya görevden diğerine olan hareketini ve düzenli olarak yaptığı işi değiştirmesidir. Bu değişim işin yapısal özelliklerinde değil, çalışanın yaptığı görevin değişmesidir. Bu uygulamanın amacı, çalışanı sürekli yaptığı işin sıkıcılığından kurtarmaktır. Çalışan, bilgi ve yeteneğinin yeterli olduğu işlerde çalıştığında yeterliliği, iş tatmini ve motivasyonu yükselir.¹⁷⁴ Sürekli aynı işi yapan çalışan hem kendini geliştiremez hem de iş tatminini düzeyi düşer.

Kısaca iş rotasyonu, çalışanın belirli sürelerde farklı birimlerde görevlendirilmeleridir. Örneğin, hastanede ön büro biriminde çalışan birisinin,

¹⁷³ Ibid., ss.6-7.

¹⁷⁴ Emine Dağdeviren Gözen, **age.**, s.82., Mustafa Konuk, **age.**, s. 87.

faturalandırma veya anlaşmalı kurumlar biriminde iş yapabilmesidir.¹⁷⁵ Böylece çalışan farklı görevlerde kendini geliştirir ve iş tatmini düzeyi yükselir.

Çalışanın farklı birimlerde çalışmalarına fırsat verilmesi hem örgüte hem de çalışana fayda sağlar. Çalışanları farklı birimlerde görev yapan işletmenin üretimi daha fazla olur. Farklı görevlerde çalışan kişi, tekdüze iş hayatından kurtulur ve işlerini yaparken daha çabuk konsantre olurlar. Ayrıca farklı işlerde görev yapan kişilerin terfi olma şansları artar.¹⁷⁶ Böylece işletme içinde işlerin ilerlemesi daha kolay olur.

İş rotasyonunun birçok yararı vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁷⁷

- Çalışan farklı işler yaparak birçok işi öğrenir.
- Çalışan, farklı görevler üstlenerek bilgi ve beceri kazanırlar.
- Çalışan, farklı işlemler öğrendiğinde ve uyguladığında ürünün ortaya çıkmasında kendisinin de bir katkısı olduğuna inanır.
- Çalışan, diğer birimlerdeki iş arkadaşlarını tanır ve böylece sosyal çevresi büyür.

İş rotasyonu ile çalışan, kurum içindeki farklı birimlerde çalışarak kurumdaki işlerin ilerleyişi hakkında bilgi sahibi olur. Bunun sayesinde kendini geliştirir, yeni şeyler öğrenir, çevre edinir, farklı fikirler ve düşüncelerle karşılaşır. Bu da onun düşünce ve fikirlerinin değişmesine ve gelişmesine olanak tanır. Böylece çalışanların terfi olma fırsatı da olur. Bunların sonucunda ise, çalışanın iş tatmini düzeyi yükselir. Sabit düşünceye sahip olan kişiler mesleki anlamda yükselme imkânı düşüktür. İş rotasyonu, kurum için de yarar sağlar. Kendini geliştiren, yeniliklere açık çalışanlara sahip olan bir işletmenin amaçlarına ulaşması daha kolay olur.

¹⁷⁵ Müjde Arslan, **age.**, s. 83., Burcu Üstün ve Selçuk Karagul, “Hastanelerde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2015, s. 63.

¹⁷⁶ Büşra Bayender, **age.**, s. 136.

¹⁷⁷ Hanife Zavalı, **age.**, s.48.

c. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanın iş tatminini arttırma yöntemlerinden biridir. Bu yöntemle çalışan kendi kendini yönetebilir. Bu sayede iş planlamasını kendisi yapan çalışan daha rahat çalıştığı için iş tatmini düzeyi yükselir.

İş zenginleştirme, çalışanın yaptığı işin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli olan yetkiyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarını sağlar. Bu yöntem, çalışanların bütün bilgi ve yeteneklerini kullanmaları için imkân tanır. Ayrıca, zor ve karmaşık işleri başaran çalışanın öz güveni artar. Örneğin, çalışana iş planlama ve karar verme yetkisi verilmesi, kendi kendini yöneten gruplar oluşturulması, kalite ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulmasıdır.¹⁷⁸

Herzberg'e göre çalışanların motivasyonunu artıran en önemli yöntem iş zenginleştirmedir. Herberg, iş zenginleştirmenin performans konusunda başarı ve geri bildirim olması için farklı yetenek seviyelerinde art arda görev ve imkân sağladığını ileri sürmüştür. Herberg ile aynı düşünceye sahip olan Gresing, iş zenginleştirmenin, işgörenlerin verimliliğini ve motivasyonunu yükseltmede kullanılabilecek en iyi uygulama olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, işin yeniden düzenlenmesi, görev paylaşımı, esnek çalışma saatleri, katılım ve grup çalışması gibi yöntemler de iş zenginleştirme yönteminin amacına ulaşmasını sağlar. Böylece, çalışan işini nasıl yapacağına kendi karar verir, çalışma hızını kendisi belirler, kişisel gelişimini planlar.¹⁷⁹ Bu sayede çalışanın iş tatmini düzeyi yükselir.

İş zenginleştirme, çalışanların kendi performanslarını doğru bir şekilde değerlendirebilmeleri için geri bildirim sağlar, sorumluluk artıracak ve bağımsızlık verecek şekilde koordine eder. İş zenginleştirme süreçleri, görevlerin birleştirilmesi, doğal iş birimleri yaratma, ilişki meydana getirme ve dikey iş geliştirmedir. Bu süreçleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸⁰

¹⁷⁸ Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, 2007, s.205., Hanife Zavalı, **age.**, s.45., Büşra Bayender, **age.**, s.137.

¹⁷⁹ Emine Dağdeviren Gözen, **age.**, s.83., Mehmet Marangoz, Levent Biber, **age.**, s.205.

¹⁸⁰ Uğur Turhan, "Kariyer Gelişimi", **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Editörler: H. Zümrüt Tonus, Deniz Kağncıoğlu, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2016, s.190.

- *Görevlerin birleştirilmesi*, farklı görevler ve çabaların birleştirilmesidir. Bu birleştirme görev çeşitliliği, tanımlaması ve önemi açısından çalışanların daha fazla tatmin olmalarını sağlar.
- *Doğal iş birimleri yaratma*, çalışanların işlerini tanımlamasında yardımcı olur. Yani farklı görev ve çabalar birleştirilirken doğal iş birimi yaratılması çalışanların işlerini anlamasını kolaylaştırır. Çalışanların tanımlanabilir görevleri tercih etmesinin sebebi performans tatmini hissi vermesidir.
- *İlişki meydana getirme*, çalışan-yönetim, çalışan-dış örgüt ve çalışan-sosyal kuruluşlar arasında ilişki kurulmasıdır. Çalışanlar, görevleri sosyal açıdan tanınırsa o görevi yapmaktan mutluluk ve gurur duyar. Geri bildirim, performans ve iş tatmini sağlamak için önemli bir faktördür.
- *Dikey iş geliştirme*, işin derin ve kaliteli olarak geliştirilmesidir. Çalışanın başarılı olmasında fayda sağlar.

İş zenginleştirme süreçlerinin doğru bir şekilde yapılması çalışanın işini yaparken sıkılmasını engeller, özdenetim ve özdeğerlendirme yapmasına, zor işleri tamamladıktan sonra başarıya duygusunu yaşamasına ve çalışanın kendini geliştirebilmesine fırsat yaratır. Bu da çalışanın iş tatmini düzeylerini yükseltir.

İş zenginleştirme uygulamasının yararlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸¹

- Çalışan, monoton iş hayatının sıkıcılığından kurtulur.
- Çalışan, işi tamamladıktan sonra başarıya duygusu yaşar.
- İşin niteliği arttığı için çalışan kendini geliştirebilecek.
- Çalışan, özdenetim ve özdeğerlendirme olgunluğuna erişecek.
- Çalışan, yüksek iş yapmaya yönlendiği için yükselme şansı artacak.
- Çalışan, zor işleri üstlendiği için alanında uzmanlaşacak.

¹⁸¹ İneyet Pehlivan, “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme)”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı:1, 1990, ss.165-166.

Çalışan, işini kontrol edebilmesi ve kendi kendini yönetebilmesi onun iş tatmini düzeyini arttırır. Çünkü işi hakkında yetki sahibi olan kişi, işini daha çok sahiplenir. Bu noktada başarısız olmak istemez ve işine daha çok önem verir. Bu da onun motivasyonunu ve iş tatminini arttırır.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Her işletme kâr amacı güderek veya gütmeyerek mal veya hizmet üretir. Kurumlar hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için insan gücünü kullanırlar. Bu nedenle çalışanlar kurumun hedeflerini benimsemeli ve bu hedefleri başarıyla sonuçlandırmak için çaba sarf etmelidir. Çalışanlar, kurumlarına ne kadar bağlıysa kurum hedeflerine ulaşmak için de o kadar çaba sarf eder. Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramı çok önemlidir.

Kurumların uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneği işlerini yaparken kullanmalarına bağlıdır. Fakat, kurumların varlıklarını sürdürebilmesi sadece çalışanın gösterdiği çaba ve yetenekle olmaz. Kurumların büyümesi, çalışanların kurumuna olan güçlü sadakati ve sevgisine bağlıdır. Bu nedenle kurumun başarısı için çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri kadar işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutum ve davranışları da o kadar önemlidir.¹⁸² Bu yüzden örgütsel bağlılık, kurumların varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri için oldukça önemli bir yere sahiptir.

Kurumlar, üretim yapma veya hizmet sunma süreçlerinde hammadde, para, sermaye, bilgi, iş gücü ve teknoloji gibi araç ve girdiler kullanır. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi iş gücüdür. Bir kurum, para ve teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir veya en kaliteli hammadde ve sermayeye sahip olabilir. Fakat kurum, bu kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanacak iş gücüne sahip değilse kurumsal varlıklarını sürdürebilmeleri zordur. En kötüsü ise, yeterince motive edilmemiş ve bu sebeple kurumuna bağlılık hissetmeyen iş gücüne sahip olmaktır. İşgören, kendisini kurumun önemli bir parçası olarak görürse ve kurumun amaçlarını gerçekleştirirken kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirebileceğine inanıyorsa kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak

¹⁸² Canan Hoş, Aygen Oksay, *age.*, ss.2-3.

kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba sarf edecektir. Bu yüzden, insan kaynaklarını motive eden faktörler tespit edilmeli ve ona göre çalışmalar yapılmalıdır. Bunun sonucunda kurumsal etkinlik ve verimlilik gerçekleşecektir.¹⁸³ Çalışanlar motive olmazsa zamanla örgütüne olan bağlılığı azalır ve böylece çalışan, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çabalamaz. Bu nedenle kurum dışardan ne kadar iyi görünürse görünsün içerden bakıldığında kötü bir durumda olur. Bu yüzden kurumun kaliteli ürün ve hizmet üretebilmesi için kurumuna bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır.

Kısaca, örgütsel bağlılık, çalışanın işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve kurumunun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve alakalıdır. Çalışanın örgüte bağlılık tutumu, yaş, kıdem gibi bireysel, iş tasarımı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca, iş güvenliği, kararlara katılabilme imkânları, olumlu örgüt iklimi, sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme gibi unsurların çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük bir etkisi vardır.¹⁸⁴ Çalışanın kendi kendine yönetebilmesi, kurum içi kararlara katılması ve sorumluluk alması kendine olan güvenini artırarak örgütsel bağlılığını yükselir. Aksi takdirde çalışan kendini kurumdan soyutlar ve zamanla örgütsel bağlılığı düşer.

Çalışanların kurumlarına karşı duydukları bağlılık her kurum tipi için çok önemli bir gerekliliktir. 1950'lerin "çalıştığın kuruma sadık olursan, bu kurum da sana sadık olacaktır" düşüncesi, 1980'lere gelindiğinde yerini yöneticilerinin ve çalışanlarının %50'si işe başladıktan sonra en az 5 yıl içinde işten ayrılmalarına sesi çıkmayan kurumlara bıraktı. Böylece kurumlar, çalışanlarının bağlılığı, personel devri ve devamsızlık gibi konulara daha fazla önem verir duruma gelirken, çalışanlar ise kurumlarının refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermelerini beklemeye başlamışlardır. Çalışanlara göre, bir kuruma katılmak ve o kurumda uzun sürede çalışmak gündelik ihtiyaçlarının ve belirli bir yaşam standardının sağlanması için sürekli bir ekonomik ödül kaynağı ve gelecek için ekonomik güvencedir. Ayrıca çalışan için kuruma katılmak içsel tatmin,

¹⁸³ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.275.

¹⁸⁴ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlara Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, sayı:1, 2005, s.397.

arkadaşlık ve aile ortamı sağlama gibi psikolojik ödüller de demektir. Çalışan, kurumuna kendini adadığı ölçüde kurumdan ekonomik ve psikolojik ödüller alacaktır. Aynı şekilde bu ödülleri aldıkça kurumuna maddi ve manevi olarak daha çok bağlanır.¹⁸⁵ Bu ödüllerin ve ortamın olmadığı kurumlarda ise çalışanların kurumlarına olan bağlılığı azalacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramının bu kadar ilgi görmesinin en önemli nedenlerinden biri, iş performansı, devamsızlık, iş gücü devri ve iş tatmini gibi kurumlar için hayati önem taşıyan çalışan davranışları arasındaki anlamlı ilişkilerin sonucunda çalışanların performansını olumlu etkilemesidir.¹⁸⁶ Uzun vadede var olmak isteyen kurumlar örgütsel bağlılığa önem vermeli ve bunun için çalışmalar ve düzenlemeler yapmalıdır.

1950 yıllarından bugüne kadar örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın değişik boyutları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların giderek önem kazanmaya başlamasının bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸⁷

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışıyla olan ilişkisidir.
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun ortaya koyulmasıdır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, daha iyi performans göstermesidir.
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinliğin yararlı bir göstergesi olmasıdır.
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifade olarak dikkat çekmesidir.

Geçmişten günümüze kadar örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların sonucunda ise farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu

¹⁸⁵ Semra Güney, Çisil Akalın, Arzu İlsev, “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, 2007, s.191.

¹⁸⁶ Anıl Tor, **age.**, s.67.

¹⁸⁷ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005, ss.126-127.

yüzden örgütsel bağlılık kavramının tek bir tanımı yoktur. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kurumun hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşmak için kendi isteğiyle çaba sarf etmesidir. Kısaca, çalışanın kurumunun hedeflerini, değerlerini benimsemesi ve kurumda çalışırken mutlu olmasıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kurum adına sorumluluk almaya kendini hazır hissetmesi, kurumun amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve kurumda kalmak için güçlü bir istek duymasındır.¹⁸⁸
- Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini kuruma iliştiiren, kuruma karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.¹⁸⁹
- Örgütsel bağlılık, bireyin kurumda çalıştığı süre zarfında gösterdiği emek, çaba, zaman, edindiği statü ve para gibi şeyleri kurumdan ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün bunların boşa gideceği korkusuyla oluşan bağlılıktır.¹⁹⁰
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumun amaç ve değerlerine olan güçlü bağlılığıdır.¹⁹¹
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedeflerinden üstün tutması ve bu yolda çaba göstermesidir.¹⁹²
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna olan psikolojik bağlılığının temelidir.¹⁹³

¹⁸⁸ Gülizar Gülcan Şeremet, “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2017, s.26

¹⁸⁹ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, s.38.

¹⁹⁰ Eda Türkkkan, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.24.

¹⁹¹ Amine Asena Özer, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.15.

¹⁹² Saniye Ezgi Karadede, “İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.10.

- Örgütsel bağlılık, maddi kaygılar olmaksızın kurumda kalma isteği duyarak kurumun amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir.¹⁹⁴
- Örgütsel bağlılık, çalışanın karakterini kuruma bağlayan davranış veya eğilimdir.¹⁹⁵
- Örgütsel bağlılık, kurumun amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duyulması, kurum için kayda değer çabanın gösterilmesi konusunda isteklilik ve kurumda kalmak için güçlü bir istek duyulmasıdır.¹⁹⁶
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna olan sevgi bağının dayanıklılığıdır.¹⁹⁷
- Örgütsel bağlılık, kurumsal amaç ve çıkarlar doğrultusunda çalışanı belirli bir davranışı sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünüdür.¹⁹⁸
- Örgütsel bağlılık, üst yönetimin, müşterilerin ve toplumun hedefleriyle özdeşleştirme sürecidir.¹⁹⁹
- Örgütsel bağlılık, performansı, kurumda kalma isteğini artıran ve çalışanın etkinliğinin artmasına katkıda bulunan kurum etkinliğinin bir parçasıdır.²⁰⁰

Bu tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlayabiliriz; örgütsel bağlılık, çalışanın herhangi bir beklentisi olmadan kurumun amaçları için

¹⁹³ Methi Çelik, “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Yönetim Tarzlarına ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021, s.63.

¹⁹⁴ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.277.

¹⁹⁵ Berker Kolancıoğlu, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.58.

¹⁹⁶ Mahmoud M. A. Alnouri, “Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Çalışan Algılarının, Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıklarına Etkileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.22.

¹⁹⁷ Murat Güven, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.4.

¹⁹⁸ Ceren Akten, “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2014, s.4.

¹⁹⁹ Çağrı Bekmezoğlu, “İşgörenlerin İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık İlişkinin Ödüllendirme Bağlamında İncelenmesi: İstanbul İli Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.5.

²⁰⁰ Serdar Bal, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncüleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2020, s.24.

çaba sarf etmesidir. Kısaca, örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurumun değer ve amaçlarıyla uyum sağlamasıdır.

B. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletmeler açısından önemi incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık büyük ölçüde önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan aidiyet hisseder. Aidiyet hisseden bir çalışan, çalıştığı kurumun amaçları için özenle ve büyük bir şevkle çalışır. Özenle çalışmasının karşılığı olarak aldığı ödüller onun hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığını yükseltir. Bu durum çalışanın sadece iş hayatını değil, aile ve sosyal hayatını da olumlu yönde etkiler.

Örgütsel bağlılık kavramının iyi anlaşılması ve benimsenmesi çalışanlar, toplumlar ve kurumlar için büyük önem arz etmektedir. İş görenler, örgütsel bağlılıkları nedeniyle içsel ve dışsal ödüllere sahip olabilirler. Yani, çalışanların örgütsel bağlılığı bireysel, kurumsal ve sosyal yönden önemlidir. Çalışanın kurumuna karşı güçlü bağlılık hissetmesi bireysel aidiyet duygusu, verimlilik, güven, kariyer beklentisi ve içsel ödüller oluşturur.²⁰¹

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, değişimlere uyum sağlayarak yeni faaliyetlere katılabilir, riskleri analiz ederek yeni girişimlerde bulunabilir, işleri doğru yapmak için çok fazla çaba sarf eder, çözüm odaklı olur, dış faktörlerden daha az etkilenerek kendi kendilerine kararlar alabilirler, kişisel gelişimleri için çabalarlar, daha iyi konumda olmak için çok çalışmaları gerektiğini bilirler ve buldukları pozisyonu yeterli bulmak yeri daha iyi konuma gelmek için çabalarlar.²⁰² Örgütsel bağlılığın olumlu etkilerinin sonucunda çalışan, hedeflerine ve tatminlik duygusuna ulaşır. Bununla beraberinde kurumdaki verimlilik artar.

²⁰¹ Alper Altay, "İşletmelerde Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Beyaz Eşya Bayileri Üzerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.24., Çağrı Bekmezoğlu, **age.**, s.5.

²⁰² Anıl Tor, **age.**, s.71.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, kurumsal faaliyetlere katılma konusunda istekli olurlar. Bu çalışanlar yüksek performans sergiler ve böylece kurumda kalma arzuları yüksek olur. Ayrıca örgütsel bağlılık, sadakat duygusunu ve kişiler arası iletişimi kuvvetlendirir. Çalışanlar, sergiledikleri davranış ile kurumuna olan bağlılık düzeylerini açıkça gösterirler. Yani yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, aynı kurumda çalışmaya devam etmek ister, devamsızlık yapmaz ve işe zamanında gelir. Bu olumlu davranışlara bakıldığında çalışan, bağlılık hissettiği kurum için bütün çabasını ortaya koyar.²⁰³ Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışan ise kendini kurumuna ait hissetmez, işini yaparken isteksiz ve mutsuz olur. Bunun sonucunda çalışanın çabası azalınca verimliliği düşür.

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kurum içinde “biz” düşüncesine ulaşır ve kurumunu ailesi yerine koyar. Birlik ve beraberlik duygusuyla işini yapar ve kurumunun amacına ulaşması için sahip olduğu bütün bilgi ve yeteneği ortaya koyar. Performansı arttıkça hem iş doyumuna hem de örgütsel bağlılığa ulaşır. Bu da kişiyi hayatının her alanında mutlu ve huzurlu birisi yapar. Bunun sonucunda ise daha çok çalışma ve başarıma isteği olur.

2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler açısından örgütsel bağlılık oldukça önemlidir. Kurumuna bağlı çalışanlara sahip olan kurumun verimliliği yüksek olur. Çünkü çalışan, kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yüksek performans sergiler. Bu da verimliliğin artmasına sebep olur. Ayrıca çalışan kurumundan ayrılmak istemez. Kurumda uzun süreli çalışan kişiler belli bir tecrübeye ulaşmış, kurumun çalışma ortamı ve iş akışı hakkında bilgi sahibi olur. Böylece kurum içinde hatasız veya az hatayla işler yapılır. Bu durum hem zaman hem de maliyet açısından tasarruf sağlar.

Kurumlarda çalışan kişilerin örgütsel bağlılığının yüksek olması yorgunluk, yüksek personel devri ve devamsızlık gibi sorunlar az olur, hatta hiç olmaz. Ayrıca örgütsel bağlılık sonucunda örgütsel amaçlara odaklanan çalışanlarla daha

²⁰³ Ezgi Berte Kutlu, “Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.74.

kolay rekabet avantajı sağlanır. Örgütsel bağlılık kurumsal uyum sağlanması konusunda önemli bir yere sahiptir. Yani yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kurum içinde daha uyumlu kişilerdir.²⁰⁴ Böylece kurum için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak daha kolay olur. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar kurum içinde uyumsuz davranışlar sergiler. Çalışma düzenini bozar ve çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşarlar. Bu yüzden kurumdaki işlerin aksamasına ve yavaşlamasına sebep olur.

Kurumlar, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak isterler. Çünkü kurumun uzun vadede yaşaması nitelikli insan kaynağının kurumda kalmasına bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine ne kadar bağlı olursa kurumlarda o kadar güçlü olur. Bu yüzden çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan kurumsal teşviklere önem verilir. Yapılan araştırmalara göre, yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları kısa sürede tamamlamıştır. Bunun sonucunda, işletmede doğru bilgi akışı ve iyi iletişim sağlanır. Çalışanların sergilediği performans, verimlilik için önemlidir. Bireyin bu başarısı örgütüne duyduğu bağlılığın bir göstergesidir. Böyle çalışanlar kurumda uzun zaman çalışır ve ayrılmak istemez.²⁰⁵ Böylece kurumda oluşacak personel devri ve personel devrinin getirdiği maliyet azalacak veya tamamen bitecektir. Kurum, kurumuna bağlı, tecrübeli ve yetenekli çalışanlarla birlikte diğer rakip firmaların önüne geçer.

Örgütsel bağlılık, karşılık içeren bir kavramdır. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu hissetmesi için kurumların da çalışanlarına karşı fedakârlık yapması gerekir. Aksi halde örgütsel bağlılık oluşmaz. Fedakârlık, örgüte bağlılık olmadan olmaz. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar yaptıkları fedakârlıkların karşılığını almak ister. Bu yüzden kurumların, çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak için motive etmesi, ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerekir. Bunun sonucunda çalışan ile kurum arasında güçlü bir bağ oluşur. Örgütsel bağlılığı olan çalışan kurumuna koşulsuz itaat eder ve daha fazla fedakârlık göstererek kurumun daha iyi konumda olmasını ister.²⁰⁶ Kurumlar çalışanlarına fedakârlık göstermezse çalışanlar da kurumları için fedakârlık göstermeyecektir. Çünkü

²⁰⁴ Alper Altay, **age.**, s.24.

²⁰⁵ Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.77.

²⁰⁶ Amine Asena Özer, **age.**, ss.19-20.

çalışan kurumunu nasıl algılasa ona göre tavır sergiler. Kurumu tarafından önemsendiğini hisseden çalışan kurumunun faydası için elinden geleni yapar.

Örgütsel bağlılık sayesinde kurumlarda personel devrinden kaynaklanan maliyetler azalır. Performans ve verimlilik artışıyla beraber kurum, rekabet avantajı sağlar. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, devamsızlık yapar, işten ayrılmayı düşünür, yapması gereken işleri yapmaz veya erteler. Bu yüzden kurum içinde işin akışı aksar. Diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenerek dedikodular, çatışmalar ve gruplaşmalar başlar. Bütün bunlar kurumun başarıya ulaşmasında büyük bir engeldir.

C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık farklı kavramlardır. Mesleğe bağlılık, kişinin yaptığı işe duyduğu duygusal bağlıdır. Örgütsel bağlılık ise, kişinin çalıştığı kuruma duyduğu duygusal bağlıdır. İki kavramda da vazgeçilemeyecek kadar verilen emek ve çaba söz konusudur.

Mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere koyduğıyla ilgilidir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma isteğinin olmasıdır. Mesleğe duygusal bağlılık, mesleği severek yapma ve onunla bütünleşmiş olmayı ifade eder. Örgüte duygusal bağlılık ise, kurumla bütünleşme ve kuruma ait olduğunu hissetmektir. Mesleğe devam etme isteği, vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçme sonucunda yüksek maliyetin olmasıyla ilgilidir. Örgütte kalma isteği ise aynı şekilde vazgeçemeyeceği kadar o kurum için emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmamasıdır.²⁰⁷

Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili yapılan birçok çalışma vardır. Bu çalışmalar sonucunda oluşan farklı öngörüler ve sonuçlar vardır. Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili iki farklı görüş vardır. Birinci görüş, bu iki bağlılık türü arasındaki ilişkinin çelişkili

²⁰⁷ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı:1, 1999, s.8.

olduğu ve mesleğe bağlılık arttığı zaman örgütsel bağlılığın azalacağını savunmaktadır. İkinci görüş, mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkide hiçbir çelişki olmadığıdır.²⁰⁸ Bu görüşe göre, birinci görüşün tam tersi olarak mesleğe bağlılık attıkça örgütsel bağlılığın da arttığını savunmaktadır.

D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgüte bağlılığın temel boyutları; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutlarıdır. Bu boyutlar incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Uyum Boyutu

Çalışan, kurumuna gönülden bir bağlılıkla değil, sadece çıkarları için bağlılık duyuyorsa uyum boyudur. Bu çalışanlar, isteyerek değil, zorunlu olarak bağlılık gösterir.

Uyum boyutu, kurumsal yaşamda çalışanlar, tutum ve davranışlarını var olan inanç ve değerler sebebiyle değil, ödül kazanmak için sergilemesinin sonucunda gerçekleşen bağlılıktır. Kısaca, uyum boyutu, ödüllere dayalı araçsal bağlanmadır.²⁰⁹

Bazı çalışanlar için maaş, tazminat, emeklilik hakkı, iş güvenliği gibi maddi ödüller önemliken, bazı çalışanlar için ideal iş ortamı, terfi, performans geliştirme gibi manevi ödüller önemlidir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanmadığını düşündüklerinde kurumu terk etmeyi düşünürler. Uyum boyutundan göstermelik bir bağlılık söz konudur. Çünkü bu çalışanlar için kurumun amaç ve hedefleri önemsizdir. Normlar ve prosedürler nedeniyle çalışan zorunlu uyum sağlar. Çalışan ödül almak veya cezadan kaçmak için izlediği bir politikadır. Örneğin, kendi fikir ve düşüncelerini astlarına benimsetmeye çalışan bir yöneticiye karşı çalışanların fikirlerini sunmak veya seçim yapmak için şansları yoktur. Çalışanlar bunu kabul etmiş gibi görünse de fakat gerçek bir uyum ve kabul etme söz konusu değildir. Yani uyum boyutu, bir kabullenıştır. Çalışanlar, bireysel başarıları için bu kabullenışı araç olarak kullanırlar. Çoğu yönetici ise bunun farkında olarak işlerin hızlı ve iyi yapılması için çalışanlarına

²⁰⁸ Anıl Tor, *age.*, s.75.

²⁰⁹ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.279.

baskı yapar. Bu durumda çalışan kabul etmiş gibi görünse de aslında kabul etmez. Kısaca, çalışan bir şeyler elde etmek için kurumuna ve yöneticisine uyum sağlar. Yani yüzeyseldir.²¹⁰ Kısaca uyum boyutunda çalışan, kurumunun çıkarlarını değil, kendi çıkarlarını gözetir.

Çalışan açısından uyum boyutunda etkili olan bazı temel unsurlar vardır. Bu temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:²¹¹

- Tanınmak,
- Prestij elde etmek,
- Yetki sahibi olmak,
- Terfi,
- Saygınlık kazanmak,
- Para kazanmak,
- Mevki makam sahibi olmak,
- Bireysel tatminlik,
- Gelecek için güvence elde etmek.

Kısaca uyum boyutundan bahsetmek gerekirse, çalışanın bağlılığı sadece çıkara dayalıdır. Gösterdiği emeğin karşılığını bekler. Karşılığını almadığında ise kurumdan ayrılma eylemi gösterirler. Yani kurum hayatına zorunlu olarak uyum sağlar.

2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme boyutu, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla, kurumunun amaç ve değerleriyle uyumlu ve bütünleşmiş olmasıdır. Özdeşleşme boyutunun diğer adı, değer uygunluğu boyutudur. Özdeşleşme boyutunda çalışan kendini kurumun bir parçası olarak kabul eder ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için elinden gelini yapar. Ödül almasa dahi kurum için çalışır.

²¹⁰ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, 78., Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.279.

²¹¹ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.280.

Kurumsal yaşamda çalışanların tutum ve davranışları ile kurumun değer ve inançlarının uyumlu olmasıyla, olumlu davranışların sergilenmesinin devam etmesi sonucunda oluşan bağlılıktır. Kısaca özdeşleştirme boyutu, çalışan ve kurumsal değer uyumuna dayanan bir bağlılıktır.²¹²

Çalışan kendini kurumun bir parçası olarak kabul eder ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya çalışır. Bunun sonucunda çalışan, tutum ve davranışlarını kendini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer kişi veya gruplarla ilişkilendirildiğinde özdeşleşme olur. Çalışan, kurumun amaç, değer ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir. Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumun bakış açısını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır.²¹³ Eğer çalışan, kurumun amaç, değer ve özelliklerini kabul etmez ve bunlarla özdeşleşmezse bağlılık oluşmaz.

Kurumla özdeşleşmiş bir çalışanın iş tatmini yüksek olur. Buna bağlı olarak görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörölü değildir. Kurumıyla özdeşleşen çalışan, kurumunun başarısını kendi başarısı, başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Özdeşleşme, rasyonel değil, duygusaldır. Başlangıçta ihtiyaçları karşılanan, iş tatmini oluşan ve içten güdülenen bir çalışan, kurumuna bağlıyken zamanla bu nedenler ortadan kalktığında da kurumuna bağlılığı devam ediyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür.²¹⁴ Bu nedenler ortadan kalktığında çalışanın kurumuna olan bağlılığı azaldıysa bu bağlılık özdeşleşme değildir.

Çalışan, güven veren ve prestij sağlayan örgütlerle daha fazla özdeşleşir. Çalışan için örgütün imajı önemlidir. Çalışanın kazandığı kimlik ve ait olma duygusu kurumuna olan bağlılığını etkiler. Çalışanın kendini amaç ve hedeflere odaklaması kurumsal özdeşleşmenin bir sonucudur. Yani çalışan kurumuna ait olmayı kabul etmişse kurumla özdeşmiş anlamına gelir.²¹⁵ Çalışan kendini kurumunun bir üyesi olarak hissetmiyorsa kurumuyla özdeşleşmemiş olduğunun bir göstergesidir.

²¹² Ibid.

²¹³ Hasan Gül, **age.**, s.43.

²¹⁴ Levent Bayram, **age.**, s.131.

²¹⁵ Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.79.

3. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme boyutu, çalışan ile kurumun değerlerinin uygunluğudur. Çalışan, kurumunun başarısı için karşılık beklemeden emek harcar. Yani bireyin çalıştığı kurumun başarısı odak noktasıdır.

İçselleştirme boyutu, çalışanın değer ve inançlarıyla kurumun değer ve inançları birebir uyumlu olmasıdır. Kurumun değerleri çalışanın tutum ve davranışlarında etkilidir. İçselleştirmede çalışan, kurumun değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak görür ve tüm bunları zorlama olmadan kendi isteğiyle kabul eder ve benimser.²¹⁶ Çalışan, kendi inançları ile kurumunun inançlarının birebir aynı olmadığını düşünüyorsa bu bağlılık içselleştirme değildir.

Kurumların en çok tercih ettiği bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü kurum, içselleştirme boyutu yüksek olan çalışanını başka konularda daha kolay etkileyebilir. İçselleştirme boyutu yüksek olan çalışanlar kurumlarına sahip çıkar ve her zaman, her yerde savunurlar. Kurum, en çok bu çalışanlarına güvenir.²¹⁷ Çünkü kişi, kurumunu her zaman ön planda tutar, kurumuna faydası olacak her faaliyete katılır, kurumunun sorunlarını çözmek için elinden ne geliyorsa yapar.

E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel, yapılan işle ilgili ve gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler olarak üçe ayrılmıştır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bazı bireysel faktörler vardır. Bu faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, ücret ve algılanan yeterliliklerdir. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

²¹⁶ Levent Bayram, *age.*, s.131., Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.280.

²¹⁷ *Ibid.*

a. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişki hakkında literatürde birçok çalışma vardır. Çoğu araştırmanın sonucu, yaşı büyük olan çalışanların örgütsel bağlılığı genç çalışanlara göre daha yüksektir. Çok az sayıdaki araştırmanın sonucu ise, yaş ile örgütsel bağlılık arasından bir ilişki olmadığıdır.

Çalışanların yaş seviyeleriyle yaptıkları işe karşı olan sorumlulukları, arzuları ve istekleri arasında ilişki söz konusudur. Çalışanların kuruma karşı bağlılığının olması için kurumunu tanımalı, kurumda zaman geçirmeli ve kuruma adapte olmaları gerekir. Tüm bu olumlu algının olması için de zaman geçmesi gerekmektedir. Uygur'un yapmış olduğu araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında farklı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yaşları yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olmasının sebebi başka bir kurumda iş bulamayacaklarını düşünmelerinden kaynaklıdır. Çünkü yaşı yüksek olan çalışanlar hem performans hem de psikolojik açısından buna hazır olmaz. İşe yeni başlayan genç çalışanlar ise, daha istekli ve şevkli olur. Gençlerin kurumlarına olan bağlılıkları ise işlerine olan hevesleridir.²¹⁸ Bu sebepten dolayı genç çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları yaşı büyük olan çalışanların balıklarına göre daha düşüktür.

Allen ve Meyer'in yaptığı çalışma sonucunda genç çalışanların devam bağlılığının daha yüksek olduğunu, örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. Kişiler yaş aldıkça iş bulmanın azalacağı ve işten ayrılmanın maliyetli olduğunu bildikleri için kuruma ve işlerine daha fazla bağlı olacaklarını ileri sürmüştür. Fakat nadirde olsa bazı çalışmaların sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.²¹⁹ Yani, az da olsa bazı araştırmanın sonucunda çalışanın yaşının kurumuna olan bağlılığını etkilemediği gözlemlenmiştir.

²¹⁸ Amine Asena Özer, **age.**, s.25.

²¹⁹ Mehmet Erdal Kara, "Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, 2021, s.37., Anı Hande Mete, **age.**, s.44.

b. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri cinsiyettir. İş hayatında kadın çalışanların zamanla yer alması sonucunda cinsiyet hakkında yapılan araştırmalar da önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki tam olarak bir sonuca ulaşamamıştır. Kimi araştırmada kadın çalışanların örgütsel bağlılığı yüksekken, kimi araştırmada erkek çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir. Hatta bazı araştırmalarda ise kadının mı yoksa erkeğin mi örgütsel bağlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılamamıştır.

Bilim insanlarının yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi gözlemlenmemiştir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamsız bir ilişki olduğunu ispatlayan araştırmalar vardır. Kurumlarına karşı olan bağlılıklarının erkeğin mi yoksa kadının mı daha yüksek olduğu konusunda görüş ayrılıkları vardır. Angel ve Perry'nin yaptığı araştırma sonucunda, kadınların erkeklere göre kurumuna karşı daha fazla bağlılık hissettiği gözlemlenmiştir. Lok ve Crowford'un yaptığı çalışmada ise kadınların erkeklere göre kurumuna karşı daha az bağlılık hissettiği gözlemlenmiştir.²²⁰

Gül ve Oktay, kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri açıklamıştır. Birinci neden, kadınlar erkeklere göre her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine önem vermektedir. Dolayısıyla örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramadıkları için örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür. İkinci neden ise, kadınların iş hayatına katılmalarında çeşitli engeller vardır. Bu engeller, kadınlara yönelik negatif tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal kurallardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan veya erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından kaynaklı olmaktadır.²²¹ Bu nedenlere baktığımız zaman kadınların iş hayatında yaşadığı zorlukları anlamamak mümkün değil. Hem aile hayatına hem iş hayatına yetişmeye çalışan kadınlar yeterince kariyerlerine zaman ayıramamaktadır. Bu yüzden kurumlarına olan bağlılıkları düşüktür.

²²⁰ Amine Asena Özer, *age.*, s.24., Gülizar Gülcan Şeremet, *age.*, ss.34-35.

²²¹ Ceren Akten, *age.*, s.25.

Kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdüğü nedenler vardır. Birinci neden, kadınlar iş hayatına girebilmek için önüne çıkan birçok engeli aşmıştır. Erkeklerin egemen olduğu iş hayatında kadınlar kurumun bir üyesi olmak konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Kadınların erkeklere göre iş bulma olasılığı daha düşüktür. İkinci neden, kadınların psikolojik özellikleri daha fazladır. Üçüncü neden ise, kadınlar kurumlarda uzun süre kalma konusunda daha istikrarlıdır. Yani çalıştıkları kurumu çok sık değiştirmedikleri gözlemlenmiştir.²²² Bu nedenlerden dolayı kadınların kurumlarına olan bağlılıkları güçlüdür.

c. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri medeni durumdur. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili çok fazla araştırma yapılmış olmasa da evli çalışanların örgütsel bağlılığı bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Çünkü evli çalışanlar evi geçindirdiği için daha çok sorumluluğu vardır. Bu yüzden evli çalışanlar göre kurum değiştirmek daha risklidir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çok fazla çalışma yoktur. Evli çalışanların daha fazla maddi yükümlülükleri olduğu için düzenli gelir ihtiyaçları vardır. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha düzenli bir hayatı ve sorumlu oldukları aileleri vardır. Dolayısıyla evli çalışanlar, hayatını riske atarken daha dikkatli ve tedbirli olmaları gerekir. Bekar çalışanlar yeni iş ararken veya yeni işe girerken daha cesaretli ve girişken olurlar.²²³ Bu nedenle evli çalışanların bekar çalışanlara göre kurumlarına olan bağlılıkları daha güçlüdür.

d. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri hizmet süresidir. Hizmet süresi, çalışanın kurumunda geçirdiği süreyi ifade eder.

Araştırmalar sonucunda, hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın kurumda hizmet verdiği süre

²²² Amine Asena Özer, *age.*, s.24.

²²³ Ceren Akten, *age.*, s.26., Gülizar Gülcan Şeremet, *age.*, s.35.

arttıkça kurumuna olan bağlılığı etkilenmektedir. Yani çalışanın hizmet süresi ne kadar ise örgütsel bağlılık düzeyi de o oranda yükselmektedir. Meyer ve Allen'a göre, çalışanlar genelde beklentilerini işte kazandıkları deneyime göre formüle eder. İş deneyimi fazla olan çalışanların beklentileri de fazla olur. Çalışanlar kuruma katılmadan önceki beklentileri karşılandığında kurumlarına olan bağlılıkları artar.²²⁴

Hizmet süresi fazla olan çalışanlar kurumları ile daha kolay bütünleşir. Hizmet süresi fazla olan çalışanlar kurumlarına karşı duygusal bağlılık besler. Çünkü duygusal bağlılık, hizmet süresi arttıkça oluşur. Bu çalışanlar, kurumun değer ve inançlarını daha kolay benimser.²²⁵ Hizmet süresi kısa olan çalışanlar ise, daha az kuruma bağlılık hissederler.

Kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu olan çalışanlar için örgütsel bağlılık ve hizmet süresi ilişkisinin güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Çalışanın gelir düzeyi ile hizmet süresi aynı oranda artar. Çünkü çalışan kurumda çalıştığı süre içinde kuruma kattığı her şey yatırım değerindedir. Bu yüzden çalışanlar kurumdan ayrılmadan önce yaptıkları yatırımlarla yeni kurumdaki koşulları karşılaştırır. Çalışan, bu yatırımları göz ardı edemeyip kurumda kalmaya devam eder.²²⁶ Aynı kurumda uzun süre çalışan kişiler kurumun başarısında kendisinin payı olduğunu düşündüğü için kurumdan ayrılmayı düşünmez. Yeni kurumda sıfırdan bağlayacağını düşünerek aynı kurumda çalışmaya devam eder. Hizmet süresi kısa olan çalışanların kuruma olan katkısı az olduğundan dolayı kurumdan ayrılmayı düşünebilirler.

e. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar yeni iş bulma konusunda kendine güvenir. Ayrıca sahip olduğu bilgi fazla olduğu için diğer kurumlar tarafından tercih edilen bir çalışan olacağını düşünür.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ters orantılıdır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça kurumdan beklentisi de artar. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek

²²⁴ Amine Asena Özer, *age.*, ss.26-27., Anıl Tor, *age.*, s.82., Anı Hande Mete, *age.*, s.45.

²²⁵ Fariz Guliyev, *age.*, s.79.

²²⁶ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.84.

olan çalışanlar diğer kurumlarda kolaylıkla iş bulabileceğini düşünür. Böylece çalışan, alternatif iş imkânları aramaya başlar.²²⁷ Bu nedenlerden dolayı eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı zayıftır.

Bazı araştırmacılara göre, eğitim düzeyi arttıkça bireysel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, bağımsız karar verme ve uygulama imkânı artar. Bundan dolayı çalışan, monotonluk ve sıkılmışlık durumlarından kurtularak işi benimser. Bunun sonucunda rahatsızlık ve devamsızlık azalır.²²⁸ Devamsızlık yapmayan çalışan, işini ve kurumunu sever. Kurumunu sevmeyen çalışan ise, kurumuna bağlılık hissetmez.

f. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri ücrettir. Ücret, bireylerin yaşamlarını idame ettirmeleri için gereklidir. Ücret, çalışanların emeğinin karşılığıdır.

Kurumlar için para, çalışanlardan faydalanmak için kullanılan bir araçtır. Aldığı maaştan memnun olan çalışanın kurumuna olan bağlılığı artar. Çalışanları her zaman ücret konusunda mutlu etmek pek mümkün olmayabilir. Çünkü, ücret kurumlar için bir maliyettir ve getiri sağlayacak şekilde dağıtılmalıdır. Böylece çalışanlar hem örgütüne güven duyar hem de bağlılıkları artar. Çalışana verilen maaş, moral ve motivasyonu artırır. Böylece yüksek ücret alan çalışanların bağlılıkları diğerlerine göre daha fazla olur. Ancak, ücret konusundaki adaletsizliği hisseden çalışanın bağlılığında azalma olur. Ücret dağılımında denge ve adalet olduğu zaman çalışanın kurumuna olan bağlılığı artar.²²⁹ Adaletsiz ücret dağılımını hisseden bir çalışanın örgütsel bağlılığı azalır.

Ücret ile örgütsel bağlılık hakkındaki bazı araştırmaların sonucunda, çalışanlar kendi aldıkları ücret ile kendileriyle aynı işi yapan ve aynı eğitim düzeyine sahip diğer çalışanların aldığı ücrete bakarak karşılaştırma yapar. Herzberg, ücretten daha çok dış etmenlerin etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bazı araştırmaların sonucunda ücret karşılaştırmanın yapılmasıyla işten ayrılma faaliyetlerinin artacağını fakat, işten ayrılmaya direkt etki etmediği

²²⁷ İlaha Mammadova, *age.*, s.81., Gülizar Gülcan Şeremet, *age.*, s.35.

²²⁸ Emine Dağdeviren Gözen, *age.*, s.56.

²²⁹ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.85.

gözlemlenmiştir.²³⁰ Çünkü çalışan kişi, aldığı ücretin aynı işi yapan diğer çalışanların aldığı ücretten az mı ya da çok mu olduğunu merak eder ve buna bağlı olarak kurumuna olan bağlılığı da olumlu veya olumsuz etkilenir.

g. Algılanan Yeterlilik

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri algılanan yeterliliktir. Yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışan başarılı olacağına inanır. Bu çalışanlar kendilerini geliştirmeye açık oldukları için kurumlarına bağlıları da yüksektir.

Algılanan yeterlilik, çalışanın belli bir performansı gösterebilmesi için gerekli faaliyetleri düzenleyip, başarılı olma kapasitesi hakkında kendisine olan yargısını ifade etmektedir. Yani, çalışanın karşılaştığı zor durumları atlatma konusunda ne kadar başarılı olabileceği konusundaki kendi kendine yargısı ve inancıdır. Kısaca algılanan yeterlilik, çalışanın yetenek ve kabiliyetinin farkında olmasıdır. Yeterlilik seviyesini bilen çalışan, kendisine verilen görevi tamamlayıp tamamlayamayacağını öngörür. Yeterlilik düşüncesi, çalışanları sonuç beklentisi içine sokar. Bu sonuç ise yapılan görevin sonucunun olumlu veya olumsuz geri bildiriyle ilgilidir.²³¹

Yeterlilik algısı, işgörenin öğrenme davranışı üzerinde etkilidir. Yeterlilik algısı zayıf olan çalışanlar öğrenme konusunda isteksizdir. Kendisine verilen görevleri başaramayacağını ve kendisinin eksik olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini geliştirmek için harekete geçmezler. Ayrıca kurum içi eğitimlere bile katılmak istemezler. Yeterlilik algısı yüksek olan çalışanlar ise, işle ilgili olan her konuda isteklidirler, sorunlarla karşılaşınca kaçmazlar ve sorunları ortadan kaldırmak için çabalarlar.²³² Kısaca çalışanın yeterlilik algısı onun kurumuna olan bağlılığını etkilemektedir. Çalışanın yeterlilik algısı zayıfsa işinde başarılı olamayacağını düşünerek kendisini geliştirmez. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalır. Bunu tersi olarak, çalışanın yeterlilik algısı güçlü olursa işinde başarılı olacağını düşünerek sürekli kendini geliştirmek ister. Böylece çalışanın örgütsel bağlılığı artar.

²³⁰ Sema Özfalcı Akıl, *age.*, s.73.

²³¹ Anıl Tor, *age.*, s.84., Ezgi Berte Kutlu, *age.*, ss.85-86.

²³² *Ibid.*, s.86.

Algılanan yeterlilik ve örgütsel bağlılık hakkında yapılan araştırmaların sonucunda, iki değişkenin arasında güçlü bir bağ olduğu gözlemlenmiştir. Kurum içinde çalışanların kendilerini geliştirme ve öğrenme becerilerini sağladıkları zaman kuruma bağlılıkları oluşur.²³³ Kendisini geliştirmek ve yeni bilgiler öğrenmek istemeyen çalışanın kurumuna olan bağlılığı azalır.

2. Yapılan İşle İlgili Faktörler

Örgütsel bağlılığı yapılan işle ilgili etkileyen faktörler, işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklidir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a. İşin İçeriği

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri işin içeriğidir. İşin içeriği zor ve karmaşık olursa çalışan hırslanır. Çalışanın bu hırsı ve başarıma duygusu örgütsel bağlılığını etkiler.

İşin içeriği, yapılan işin zorluk derecesi ve çeşitliliğini ifade eder. İşin zorluk ve çeşitliliği çalışanın kurumuna olan bağlılığını etkiler. İşin içeriği ne kadar çeşitli olursa çalışanın kurumuna olan bağlılığı da o oranda artar. İşin zorluk derecesi arttığı zaman çalışanın meydan okuma ve başarıma duygusu da o derece artar. Fakat meydan okuma ve başarıma duygusunun ortaya çıkması için kişinin kendini geliştirme güdüsünün var olması gerekir. Kurumlar, çalışanlarına iş yükü olmayan ama uğraştırıcı görevler verirse kendini geliştirmek isteyen çalışanların isteksiz olan çalışanlara göre örgütsel bağlılığı daha yüksek olur. Kısaca, işin içeriğinin zor olması çalışana daha fazla çaba göstermeye iter.²³⁴ Bunun sonucunda çalışanın örgütsel bağlılığı artar.

b. Beceri Çeşitliliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri beşerî çeşitliliğidir. Çalışan, bilgi, becerileri ve yeteneklerinin çeşitliliğini işini yaparken kullanabilmesi örgütsel bağlılığını etkiler.

Beşerî çeşitliliği, çalışanın iş hayatında kendisinden beklenenleri yerine getirmeye çalışırken gösterdiği çaba, kullandığı bilgi, beceri ve yeteneklerinin

²³³ Bahadır Gök, “İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.37.

²³⁴ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.86., Anıl tor, *age.*, ss.85-86.

derecesidir. Kısaca, beşerî çeşitliliği, çalışanın sahip olması gereken yetenek ve özelliklerin farklılığıdır. İnsanlar bir iş yaparken zihinsel ya da fiziksel becerilerini kullanırlar. Yapılan işin gerektirdiği farklı beceriler ile çalışanın sahip olduğu yeteneklerin birbirini tamamlaması kurumsal başarı için önemli bir noktadır.²³⁵ Çalışanın işini yaparken kullandığı yetenek becerilerinin çeşitliliği örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

Turizm endüstrilerinde yapılan işlerin tanımları net ve açık olur. Çalışanların yaptıkları işin zamanla monotonlaşması motivasyonlarını olumsuz etkiler. Çalışanları sıradan bir iş hayatından kurtarmak ve motivasyonlarını arttırmak için iş rotasyonu yapılabilir. Tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışan iki kişinin beşerî çeşitliliğinin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, yarı zamanlı çalışan kişinin beşerî çeşitliliğinin örgütsel bağlılığını etkilemediği gözlemlenmiştir.²³⁶ Tam zamanlı çalışan kişinin beşerî çeşitliliği ise örgütsel bağlılığını olumlu etkilediği söylenebilir.

c. Özerklik

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri ise özerkliktir. Özerklik, çalışanın işini yaparken kendi kendini yönetebilmesi, işlerini planlayabilmesi ve zaman yetkisinin kendisinde olmasıdır.

Özerklik, çalışanın yaptığı işi kontrol etme ve etkileme derecesidir. Diğer taraftan özerklik, işe karşı bağımsızlık sağlama, çalışanın bireysel iş planlaması, karar verme düzeyidir. Ayrıca yöneticinin otoriteyi çalışanına vermesi ve kararlarda serbest bırakmasını da özerklik olarak açıklayabiliriz. Kurum içinde çalışan işini ve zamanını kendi planlaması, işin içeriğini kendisi belirlemesi, işini nasıl ve hangi yöntemle yapacağına ilişkin kararları kendi alması örgütsel bağlılığını etkiler. Yani bir kurumda özerklik ne kadar fazla uygulanıyorsa çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları da o kadar artar.²³⁷ Çünkü çalışan kendi kararlarını verebildiği bir kurumda kendini özgür hisseder. Böylece sahip olduğu

²³⁵ Ibid., s.86., Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.87.

²³⁶ Ibid.

²³⁷ Işık Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan, “Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 43, Sayı: 2, 2014, s.333., Anıl Tor, **age.**, s.87.

bütün bilgi ve yeteneği başarılı olmak için kullanır. Çalışanın başarılı ve mutlu olması kurumuna olan bağlılık duygusunu güçlendirir.

Yöneticiler astlarından yapmalarını istedikleri işi, daha fazla bilgi ve beceri geliştirerek olması gerektiği gibi ve sorunsuz bir şekilde yapmalarını isterler. Böylece işi yaparken çalışanın öğrenme çabası başlar.²³⁸ Çalışanın öğrenmek için çabalaması ve kendini geliştirmek istemesi sonucunda ise başarılı adımlar atar. Kendi kararları ve çabasıyla başarılı olan bir çalışanın örgütsel bağlılığı artar.

3. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler

Örgütsel bağlılığı gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili etkileyen faktörler, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a. Rol Belirsizliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, role ilişkin bilginin yetersiz olması veya bilginin hiç mevcut olmamasıdır. Rol belirsizliği, çalışanın örgütsel bağlılığını etkiler.

Rol belirsizliği, belirli bir görevi olan bireyin yaptığı iş hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmaması durumudur. Bir kurumda çalışan kişinin yaptığı işle ilgili kendisinden beklenenlerin açık bir şekilde belirtilmemesi rol belirsizliğinin olmasına neden olur.²³⁹

Genellikle, çalışana verilen iş ve çalışandan beklenen performans sonucunda, çalışanın görev tanımındaki eksiklik ya da rolün gerekliliklerindeki belirsizlik rol belirsizliğini oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışanın rolünü tam olarak yerine getirebilmesi için rolüne ilişkin kendisinden ne beklendiğini, rolünü yerine getirirken gerekli olan faaliyet ve sorumlulukların ne olduğunu, rolünün gerekliliklerini yerine getirmesinin diğer kişiler ve kurumuyla bağlantılı olarak

²³⁸ Yeliz Kır Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.22.

²³⁹ Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan, “İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009, s.246.

hangi sonuçları doğurabileceğini iyi bilmesi gerekir.²⁴⁰ Çalışan, kurumdaki rolüne ilişkin açık ve net bilgi sahibi olursa yapacağı işi, atacağı adımları ve yaptığı eylemlerin sonuçlarının neler olacağını önceden bilir. Bu yüzden işlerin doğru ve zamanında yapılabilmesi için rol belirsizliğinin ortadan kalması gerekir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki gözlemlenmiştir. Rol belirsizliği yaşayan bir işgören kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmediği için üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasında bağlantının azaldığını düşünerek örgütüne olan bağlılığı azalır.²⁴¹

Rol belirsizliği rolle ilgili bilgilerin kullanılabilirliğini gösterir. Çalışan performans gösterebilmesi için rol beklentilerine uygun şekilde davranmalı ve hangi faaliyetlerin sorumluluğunu uygulayabileceğini bilmesi gerekir. Role ilişkin bilgi eksikliği gerekli bilginin mevcut olmamasından veya mevcut olan bilginin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bilgi yetersizliği rol belirsizliğine neden olur. Literatürde rol belirsizliğinin nedenleri birçok şekilde değerlendirilmiştir. Bu nedenlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:²⁴²

- Kurumun yapısı,
- Kurumdaki yönetim tarzı,
- Kişisel olarak rolün nasıl algılandığı,
- İş tanımının yetersizliği,
- Üst kademelerden yeterli bilginin gelmemesi,
- Performans değerlendirme ölçütlerinin yeterli olmaması,
- Kurumda geçirilen süre,
- Tanımlaması zor olan işler,
- İş planının ve işle ilgili teknolojilerin sürekli değişmesidir.

²⁴⁰ Zekai Öztürk, Gülizar Gülcan Şeremet, “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2021, s.1808.

²⁴¹ Anıl Tor, **age.**, s.88.

²⁴² Ibid.

Bu nedenlere baktığımızda rol belirsizliğinin tek yönlü değil birçok yönden olabileceğini görürüz. Yani sadece çalışanla ilgili nedenler değil, yönetici ve kurumla da ilgili nedenler olabilir. Çalışanın rolünü nasıl algıladığı rol belirsizliğine neden olurken, yöneticinin çalışana işiyle ilgili yeterli bilgi vermemesinden, kurumun içinde mevcut olan tanımlaması zor işler, kurumdaki iş planının ve teknolojinin sürekli değişmesi ve çalışanların bu sık değişime ayak uyduramaması gibi nedenlerle de rol belirsizliği ortaya çıkarır.

a. Rol Çatışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri rol çatışmasıdır. Rol çatışması, bireylerin birden fazla rolü ve görevleri yerine getirmeye çalışması sonucunda oluşur.

Rol çatışması, aynı anda iki veya daha fazla rol gönderiminin birisine uyulması ve diğer role uymanın güçlenmesi durumunda ortaya çıkar. Kişi, aynı anda birden fazla role uyum sağlamak ve gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda kişi, bir role daha fazla uyum sağlar. Değişik durum ve şartlarda ortaya çıkabilen rol çatışması, genellikle kişinin birbirine zıt iki statüye aynı anda sahip olması ve hangi statüye öncelik vereceğini bilemediği durumlarda ortaya çıkar. Ayrıca, kişi var olan yetenekleriyle rol gerekleri uyumsuz olursa, yerine getirmek zorunda olduğu rolü benimsemezse ve statü değişmesiyle beraber roller değiştiğinde ast-üst çatışması yaşandığında da rol çatışması ortaya çıkar.²⁴³ Bunun önüne geçmek için kişi roller arasında seçim yapmalıdır. Çünkü kişiler birbirine zıt ve farklı istekleri karşılamaya çalışırken aralarında uyum sorunu olur. Bu yüzden de kişi çatışma yaşar.

Rol çatışması, kurumlarda sıkça görülür ve değişik şekillerde ortaya çıkar. Biri, iş yüküyle oluşan rol çatışmasıdır. Bu durum daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında oluşan bir çatışma türüdür. Çalışanın yapması gereken görevler arasından tercih yapmamasından kaynaklı bir çatışmadır. Diğeri, yöneticilerin çalışanlardan çelişen ve uyumsuz isteklerde bulunması yöneticilerden kaynaklanan bir rol çatışmasıdır. Aynı çalışana birden fazla yöneticinin farklı rol davranışları içeren isteklerde bulunması da çalışanın rol

²⁴³ Tuğçe Ertem Eray, “Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı: 27, 2017, ss.203-204.

çatışması yaşamasına neden olur.²⁴⁴ Çalışan için tek yönlendirici olması ve yöneticisinin benzer rol davranışları içeren isteklerde bulunması onun rol çatışması yaşamasını önler.

Yapılan araştırmalar sonucunda rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Kahn ve diğerlerine göre, rol çatışmasının büyük kurumlarda büyük stres kaynağıdır. Rol çatışmasının iç çatışmalara ve kişiler arası gerginliğin artmasına neden olduğu, iş tatminini düşürdüğü, çalışanın kendine ve kuruma olan güveninin azaldığını gözlemlemiştir. Bunların sonucunda, kişinin sorumluluk duygusu azalır, içine kapanır, stres ve gerginliğe bağlı olarak kurumdan zaman geçtikçe uzaklaşır ve kuruma olan bağlılığı azalır.²⁴⁵ Çalışanın kurumuna olan bağlılığının yükselmesi için rol çatışmasını ortaya çıkaran sebepler ortadan kaldırılmalıdır.

1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı örgütsel açıdan etkileyen faktörler, örgütsel yapı, örgütsel yükselme imkanları, örgütsel iletişim biçimi, örgütsel güvenme, örgütsel denetim, yönetim tarzıdır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

b. Örgütsel Yapı

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Kurum, kişiler arası iletişime ve yardımlaşmaya önem veren bir yapıya sahipse çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenir.

Örgütsel bağlılık ile örgüt yapısı arasında önemli bir ilişki vardır. Daha basık bir hiyerarşik yapı, âdem-i merkeziyetçi yönetim ve özerkliğin yaygın olduğu bir kurumda örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu konu üzerine çalışma yapan araştırmacılar büyük ölçekli kurumlarda çalışanların birbiriyle daha az iletişimde ve yardımlaşmada bulduklarını, bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu gözlemlemiştir. Kurumun büyüklüğü arttıkça çalışanların karar alma yetkileri daha az olduğundan örgütsel amaçlara daha az sahip çıkacak ve

²⁴⁴ Orhan Adıgüzel, “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2012, s.164., Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan, **age.**, s.245.

²⁴⁵ Mehmet Erdal Kara, **age.**, s.46., Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan, **age.**, s.245., Anıl Tor, **age.**, s.89.

özdeşleşmede zorluk yaşayacaktır. Böylece çalışanın kurumuna olan bağlılığı azalır. Fakat yetki devri ya da yetkilendirme örgüt içerisinde etkin bir biçimde uygulandığında çalışanların kurumuna olan bağlılığı bu durumdan olumlu yönde etkilenir.²⁴⁶ Kişiler arası iletişimin ön planda olduğu kurumlarda örgütsel bağlılık yüksek olur. Bu yüzden örgütsel bağlılığı arttırmak için kurum içindeki iletişim ve yardımlaşmaya önem verilmelidir.

Kişinin düşüncelerine yakın bir yapıya sahip olan kurumda çalışması kendisini kuruma daha fazla ait hissetmesi örgütsel bağlılığının daha da güçlenerek devam etmesini sağlar. Çalışanların küçük yapıdaki kurumlarda çalışmasıyla daha fazla fark edilmeleri örgütsel bağlılıklarını artırır. Fakat tam tersi olarak, küçük kurumlarda çalışan kişilerin yükselmelerinin çok mümkün olmamasına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları düşebilir.²⁴⁷

Bazı çalışmaların sonucuna göre büyük kurumlarda ücret sistemleri daha iyi olduğundan ya da kariyer planlaması daha profesyonel yapıldığından dolayı kurumun büyüklüğü arttıkça çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları artmaktadır. Bazı çalışmalarda, kurumun büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunmadığı ileri sürülmüştür.²⁴⁸ Genel olarak baktığımızda çalışan odaklı olan örgütsel yapının çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini söyleyebiliriz. Tabii bazı durumlarda bunun tersi olarak örgütsel bağlılık zayıflayabilir.

c. Örgütsel Yükselme İmkânları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri örgütsel yükselme imkânlarıdır. Bir kurumda yükselme imkânının sağlanması çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkiler.

Yükselme, çalışanın iş hayatında bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma geçmesidir. Bir kurumda yükselme imkânları kural ve koşullara dayanırsa kişi daha fazla çalışır. Çalışan aynı kurumda uzun yıllar çalışırsa yükselme isteği daha çok artar. Kurum, çalışanlarına yükselme imkânı sağlandığında çalışanların örgütsel bağlılığı yükselir. Bu yüzden başarılı ve yetenekli çalışanlar yükselme

²⁴⁶ Anıl Tor, *age.*, ss.92-93.

²⁴⁷ Hasan Bilgi Bilgiç, *age.*, s.42.

²⁴⁸ Anıl Tor, *age.*, s.93.

imkânının olmadığı kurumda kalmak istemez.²⁴⁹ Başarılı ve yetenekli çalışanlar öğrenmeye ve kendini geliştirmeye istekli olurlar. Bu çalışanlar kendini geliştirdikçe kurumdaki konumunun daha iyi olmasını ister. Ayrıca çalıştıkları kurumda terfi imkânının olması onları daha çok çalışmaya ve kendini geliştirmeye iter. Böylece örgütlerine olan bağlılıkları güçlenir.

Literatürdeki çalışmalara baktığımızda yükselme imkanları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu görüşü savunan araştırmacılar, çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlenmesinin önemli sebeplerinden birinin yükselme imkânları olduğu görüşüne sahiptir. Terfi kararları eşit ve adaletli şekilde yönetildiğinde çalışanlar büyük olasılıkla örgütsel çıktılardan tatmin olacaklardır. Bu durumda çalışanların iş tatmini sağlanarak örgütsel bağlılıkları güçlendirilir.²⁵⁰ Çalışan, terfi imkânlarının adil olduğunu bildiği kurumda emeklerinin boşa gitmeyeceğine inandığı için daha çok çalışır. Böylece çalışanın örgütsel bağlılığı artar.

d. Örgütsel İletişim Biçimi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri örgütsel iletişim biçimidir. İletişim, örgüt içinde veya dışında önemli bir yerdedir. Kurumda müşterilerle olan iletişim, çalışanların birbiriyle olan iletişim ve ast-üst arasındaki iletişim kurumdaki işlerin düzenli bir şekilde devam etmesini sağlar.

İletişim, kişilerin yaşadıkları toplumda ilişkilerini ve etkileşimlerini sağlar. İletişim, insanları hem kendisiyle hem de toplumla olan ilişkilerinde amaçlarına ulaştırır. Bu yüzden iletişim kurumlarda önemli bir yerdedir. İletişim, kurumdaki işlerin sistemli bir şekilde ilerlemesinde, kurum içindeki bütünlüğün sağlanmasında ve kurumun varlığını devam ettirilmesinde merkezi bir statüye sahiptir. Kurumların büyüklüğü, çevreleriyle olan etkileşimleri yapabildiği iletişim alanlarıyla sınırlıdır. Bu sebeple kurumların sürekli ve etkili devam eden iletişim kanalı, kurumun sağlıklı, düzenli ve başarılı ilerlemesinin bir kanıtıdır. Kurumun her biriminde iyi iletişimin olması çalışanların uyumlu, verimli ve

²⁴⁹ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, ss.91-92.

²⁵⁰ Anıl Tor, *age.*, s.90.

koordinasyonlu bir şekilde çalışmalarına yardımcı olur.²⁵¹ Çalışanların uyumlu, verimli ve koordinasyonlu çalışması onları başarıya götürür, bu sayede hem kurum varlığını devam ettirir hem de çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları artar.

Çalışanlara örgütleri hakkında bilgi verilir, kendi düşüncelerine danışılır ve dinlenirse onların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları olumlu yönde etkilenir. Çalışmalarda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Ama iletişim etkin bir biçimde gerçekleşmezse çalışanlar olayları farklı şekilde değerlendirerek farklı çok sonuçlar çıkarabilir. Bunların sonucunda ise çalışanlar beklenilenden çok daha farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu da kurum içinde çatışmaların çıkmasına yol açarak verimliliğin düşmesine sebep olacaktır. Etkin olmayan iletişim biçiminin sonucunda sergilenen olumsuz davranışlar ve kurum içi çatışmalar örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir.²⁵²

Sonuç olarak tüm bunlara baktığımızda sağlıklı iletişimin sağlanmadığı bir kurumda birimler veya çalışanlar ayrı ayrı hareket ettiği için kurumdaki işler sistemli bir şekilde ilerlemez. Bu da hem kurumun hem de çalışanın başarısızlığıdır. Bu başarısızlığın beraberinde örgütsel bağlılık olumsuz yönde etkilenir. Sağlıklı iletişimin olduğu kurumlarda uyum olduğu için çatışmalar azalır ve bunun beraberinde örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenir.

e. Örgütsel Güvenme

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri örgütsel güvenmedir. Örgütsel güvenmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği gibi örgütsel bağlılık da örgütsel güvenmeyi olumlu yönde etkiler. Yani iki taraflı ilişki söz konusudur.

Güven, örgüt içindeki ve dışındaki çevreyle etkileşimi ve örgütsel imajı olumlu etkiler. Çünkü kurumlarda olan güven duygusu sağlıklı bir iletişimin olmasının temel koşullarından biridir. Örgüte güvensizlik varsa örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilenmesi

²⁵¹ Sevgi Çavuş Dalakçı, “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi: Karabük Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2019, s.45.

²⁵² Anıl Tor, **age.**, s.91.

için kurum içinde güven duygusunun yaratılması gerekir.²⁵³ Kurum içinde güven duygusu oluşmamişsa örgütsel bağlılıktan bahsetmek mümkün değildir.

Örgütsel güvenme, örgüt içerisinde çalışanların birbirine karşı dürüst, saygılı, adil olmalı ve birbiriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güvenme sonucunda yöneticiye ve kuruma olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerinin paylaşımına dayalı olarak örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık da çalışanların kuruma olan güven duygusunu arttırmaktadır. Bu yüzden örgütsel güvenme ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel güvenme, bireysel ve takım performansı, problem çözme, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi davranışsal ve performans sonuçlarının sağlanmasında da etkilidir. Güvensizliğin olduğu kurumda kurumsal değerler, amaç ve hedeflerin paylaşımı sınırlı kalır ve çalışanların kuruma olan bağlılıkları da çıkar ilişkisine döner.²⁵⁴ Kısaca örgütsel güvenme, çalışanın kurum içinde kendini rahat hissetmesi, rahat ifade edebilmesi ve verimli çalışması için önemli bir noktadır. Kurum içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında dürüstlük, saygı ve eşitlik olduğu zaman güven duygusu ortaya çıkar. Bu güven duygusu çalışanın kurumuna olan duygusal bağlılığını kuvvetlendirir.

f. Örgütsel Denetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri örgütsel denetimdir. Kurum, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için ilerlerken yolun neresinde olduğunu anlamak ve amaçların dışına çıkmamak için iş süreçlerini denetlemesi ve geri bildirim yapması gerekir.

Örgüt, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının verimliliğini artırmak ve bu verimliliğin devamlılığını sağlamak için uğraşır. Verimliliğin sağlanması ve yükseltilmesine farklı faktörler bulunsa da en önemli faktörlerden biri denetimdir. Denetim ve denetim sistemleri kurumlardaki verimliliğin sağlanması ve artırılmasında önemli bir rol oynar. Denetimi olmayan bir kurum, amaçlarını gerçekleştiremez. Kurum, devamlılığını sağlaması için başarılı olması gerekir. Bu

²⁵³ Tacettin Bayır, “Değişim Sürecinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2009, s.58.

²⁵⁴ Özlem Taş, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, 2012, ss.30-31.

nedenle bir kurumun, yönetim ve çalışanlarının başarılı olup olmadığını sürekli takip etmesi gerekmektedir. Bunu başarılı şekilde yapmak için kuruma en uygun denetim uygulanmalıdır.²⁵⁵ Aksi halde denetim yapılmaz veya düzensiz yapılırsa kurumsal başarıya ulaşılamaz.

Baskıcı ve sıkı denetim, çalışanların sorumluluk almaktan kaçmasına, kurumdan uzaklaşmasına, zorluklarla karşılaştığında mücadele etmemesine sebep olur. Yöneticilerin yaptığı sıkı denetimin çalışanların işten soğumasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. Bunun tersi olarak yöneticilerin yalnızca varlıklarını hissettirerek çalışanların davranışlarını takip etmesi çalışanların üzerinde sorumluluk duygusunu artırır. Yani çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahale etmeden sadece performansları hakkında geri bildirimde bulunmak onların örgütsel bağlılıklarını artırır.²⁵⁶

Yöneticilerin çalışanlarını sadece takip edip onların performansları hakkında geri bildirim yaptığında çalışan, desteklendiğini ve ona güvenildiğini hisseder. Bunun sonucunda ise çalışanın kurumuna ve yöneticisine olan bağlılığı artar. Bunun tersi olarak yönetici, çalışanın sürekli denetimle baskı yapar ve gereğinden fazla uyanırsa çalışan kendini yetersiz ve başarısız hisseder. Ayrıca çalışan bu sıkı denetim sebebiyle fazla gergin olduğu için sürekli hata yapar. Bunun beraberinde çalışanın kurumuna ve yöneticisine duyduğu bağlılığı azalır. Bu yüzden çalışana ve işe en uygun denetim biçimi uygulanmalıdır. Uygun olan denetim örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

g. Yönetim Tarzı

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, çalışanın kurumuna olan algısını şekillendirir. İnsan kaynağını önemseyen kurumlarda örgütsel bağlılık yüksek olur.

Yönetim tarzı, çalışanların örgütte buldukları süre içerisinde davranışlarını yönlendiren kurumun değerlerine ve hedeflerine bağlanma derecesine etki eder. Yenilikçi, değişime açık, çalışanlarına güvenen, katılımcı yönetim anlayışının çalışanlar üzerinde iyi bir örgüt ikliminin oluşması ve olumlu

²⁵⁵ Anıl Tor, **age.**, ss.89-90.

²⁵⁶ Bahadır Şimşek, “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.47.

davranışlarının sergilenmesi örgütsel bağlılığın artmasına yol açar. Aşırı merkezîyetçi, çalışanına güvenmeyen ve katı kontrol mekanizmasına sahip olan yönetim tarzları örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olur. Bu yüzden yöneticiler örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmek için gerekli olan örgüt politikasını uygulamalıdır.²⁵⁷

Yönetim tarzı, çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere olan bağlılıkları üzerinde etkilidir. Kurumun çalışanıyla olan iletişimi, onlara yaptıkları iş ile ilgili katılım hakkı tanınıp tanınmaması ya da ne kadar güvendiği gibi etkenler sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı çalışanın katılımını imkân tanımayarak örgütsel bağlılığın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olur. Esnek ve katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı yükseltmesinin sebebi çalışanların kararlarına önem vermesi ve onların becerilerini ortaya çıkaran bir yaklaşım olmasından dolayıdır.²⁵⁸ Bu yüzden yöneticiler çalışanlarına bilgi ve yeteneklerini kullanması için imkân tanınmalı, onların fikir ve düşüncelerini dinlemeli ve onların amaçlarını gerçekleştirme için yönlendirmelidir. Bu yönetim tarzı benimsenirse hem kurum hem yönetici hem de çalışan başarıya ulaşır. Otokratik yönetim disiplini sağlanması çalışanların hata yapmasına ve yaratıcı olamamasına sebep olabilir. Bunun sonucunda ise çalışan örgütten uzaklaşır.

F. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Örgütsel bağlılığı yükselten faktörler, denetim, vizyon, takım çalışması, mücadele, yapılan işin karşılığını almak, değer verme, sağlıklı iletişim, teknoloji, geliştirme ve örgüt kültürüdür. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

²⁵⁷ Mehmet Erdal Kara, **age.**, s.43.

²⁵⁸ Semra Karasu, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yaşar Üniversitesi, İzmir, 2021, s.60., Aslı Demirgil, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.59.

1. Denetim

Denetim, kurumun en önemli parçalarından biridir. İşlerin doğru yapılabildiği veya tamamlanıp tamamlanmadığı kontrol edilir. Denetim doğru ve düzenli yapıldığı zaman işletmeler için olumlu sonuçlar doğururken, yanlış ve düzensiz yapıldığı zaman olumsuz sonuçlar doğurur.

Denetim, bir örgütün faaliyetlerinin ve işlemlerinin önceden belirlenen amaçlara ve kurallara uygun gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi için kontrol edilmesidir. Denetim, bir süreçtir ve sonucunda bulgular elde edilip raporlar yazılır. Denetim, yönetim sürecinin bir parçasıdır. İş hayatında çalışanlar işlerini yaparken veya işleri ile ilgili kararlar verilirken denetlenir. Ayrıca yapılan işin tamamlanıp tamamlanmadığını denetim ile anlarız. Günümüzde, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinin neredeyse bütün aşamalarında çalışanların fikri alınır. Bu da çalışanları mutlu ederek kurumlarına olan bağlılıklarını artırır. Çünkü çalışana bazı aşamalarda karar ve kontrol yetkisi verildiğinde kurumunun kendisine güvendiğini hissederler.²⁵⁹ Bu nedenle doğru ve düzenli denetleme yapıldığında hem çalışanın kurumuna olan bağlılığı artar hem de işlerin düzenli ilerlemesi kurum için faydalı olur.

2. Vizyon

Vizyon, kurumun ileride kendini nerede gördüğüyle ilgilidir. Çalışan için kurumunun vizyonu önemlidir. Çalışanın “neden” bu kurumun bir parçası olduğu cevabını vermesine yardımcı olur.

Vizyon, bir kurumun değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Vizyon, bir kurumun gelecekte hangi durumda olmasına ilişkin perspektifidir. Kurum, gelecekte olmak istediği yeri belirlerse bugünkü tercihlerinde tutarlı olmasına olanak sağlar. Vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır. Kurumun vizyonuyla özdeşleşen çalışan daha çok çalışma isteği duyar ve bu çalışanlara güç verir.²⁶⁰ Bir kurumun belirlediği amaç ve hedefler onu diğer kurumlardan ayırır.

²⁵⁹ Paşa Bozkurt, “Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler”, **Denetim**, Sayı: 12, 2013, s.57., Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.282.

²⁶⁰ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, ss.54-55., Şükrü Mutlu,

Bu yüzden çalışan için kurumunun vizyonu özeldir. Bu belirlenen vizyon çalışanlar için ilham verici olmalıdır. İlham verici vizyon çalışanın örgütsel bağlılığını yükseltir.

3. Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların işleri paylaşarak yapması dayanışmayı sağladığı için problemler kolayca çözülür, amaçlara kolayca ulaşılır.

Takım, birden fazla kişinin ortak bir amaç veya bir iş için ortak aldıkları kararları uygulamaya koyan ve bu kararları tamamlayan kişilerdir. İş hayatında takım çalışmasıyla işleri yapmak daha fazla verimlilik sağlar. Ayrıca takımlar, sorun çözme yeteneklerini artırma, verimliliği yükseltme, çalışma etkinliğini artırma, eldeki kaynakları daha verimli kullanma, maliyetleri azaltma ve çalışan sayısını düşürme gibi avantajlar sağlar. Karmaşık ve sürekli değişen pazar şartlarıyla baş etmek için kurumların seçtiği en iyi stratejik tercih takım çalışmasıdır. Takım çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi yüksek olursa örgütsel bağlılık da yüksek olur. Takım çalışmasında bir sorun çıktığı zaman daha kısa sürede ve kolay şekilde çözümlenir. Bu da ekip içi dayanışmayı sağlar.²⁶¹ Kısaca, ortak amaç için birlikte çalıştıklarını hisseden çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlenir.

4. Mücadele

Mücadelenin olduğu kurumlarda işi en iyi yapabilmek için uğraşılır. Bu mücadele kurum açısından rekabet avantajı sağlar.

Çalışanlara meydan okuyabileceği, bilgi ve yeteneklerini görüp eksiklerini görebileceği işler verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır. Böylece iş hem mücadeleciler bir hale gelecek hem de çalışanların iş tatminlerini yükselterek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar arasında rekabeti arttırmak, onların işlerini iyi ve verimli yapmalarını sağlar. Bu da onların hem işlerine hem

“Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarını Önemi”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2014, s.162.

²⁶¹ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.282., Yeliz Kır Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.27., Anıl Tor, **age.**, s.97.

de örgütlerine bağlılıklarını artırır.²⁶² Mücadelenin olmadığı kurumlarda yapılan işler sıradanlaşır. Böylece çalışanlar bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri ortam bulamaz. Bu sebepten dolayı zamanla örgütsel bağlılık azalır.

5. Yapılan İşin Karşılığını Almak

Örgütsel bağlılığı yükselten faktörlerden biri yapılan işin karşılığını almaktır. Çalışan, yaptığı işin karşılığını alırsa kurumuna güvenir. Bu da çalışanın örgütsel bağlılığını etkiler.

İş hayatında çalışanların işlerini başarıyla tamamladıklarında onlara sunulan maddi ve manevi imkânlar istenilen seviyedeysse çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da o oranda yükselir. Yani ortak kazanımlar ne kadar fazlaysa örgüte olan bağlılık da ona göre güçlenir. Çalışanlar emeklerinin karşılığını alırsa mutlu olurlar ve kendilerine verilecek olan zor işleri severek ve isteyerek yaparlar. Çünkü işini iyi yaparsa örgütünün ona mutlaka karşılığını vereceğini bilir.²⁶³ Emeklerinin karşılığını alamayacağını düşünen bir kişi çalışmak istemez. Böylece örgütsel bağlılığı azalır. Örgütsel bağlılığı yükseltmek için çalışanların yaptığı işin karşılığını vermek gerekir.

6. Değer Verme

Bunlar kendilerine değer verildiğinde işlerine ve kurumlarına daha çok bağlılık gösterir. Ayrıca iş tatmini düzeyleri de yüksek olur. Her çalışana aynı ilgi ve hassasiyetle yaklaşılması gerekir.²⁶⁴ Değer gördüğünü hisseden çalışan kendini kurumun değerli bir parçası olarak görür ve mutlu olur. Çalışan, kurumda çalışmaktan mutluluk duyduğu zaman örgütsel bağlılığı yükselir.

7. Sağlıklı İletişim

Sağlıklı iletişim, kurum içindeki işlerin koordineli bir şekilde yapılmasını sağlar. Çalışanlar ve birimler arası iletişim sağlıklı olursa yapılan hatalar en aza iner ve çıkan sorunlar kolay bir şekilde çözülür.

²⁶² Anıl Tor, *age.*, s.98., Salih Güney, *Örgütsel Davranış, age.*, s.282.

²⁶³ Ibid.

²⁶⁴ Ibid., Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.93.

İletişim, iki bireyin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerine anlaması ile ilgili süreçtir. Kısaca iletişim, bilgi aktarımı, bilgi alışverişi ve anlamların iletilmelidir. İş hayatında örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlar. Bu yüzden kurumların etkin ve verimli bir şekilde çalışması için önemli süreçlerden biridir. Sağlıklı bir iletişim, örgütte işlerin nasıl yapıldığını doğru olarak bilinmesi olanak tanır. Ayrıca yapılan işlerle ilgili geri bildirim ve örgütte olup bitenler hakkında çalışanlara bilgi aktarması sağlar. Çalışanlar, neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını iyi bilir ve doğru anlarsa işleri ne kadar zor olursa olsun severek yaparlar. Ayrıca sağlıklı iletişim kurulursa kurumsal veya yapılan işle ilgili bir değişim olduğunda çalışan bunu daha kolay kabullenir. Çünkü çalışan bu değişimin kendisini nasıl ve ne derece etkileyeceğini bilir. Bu da onun değişimleri daha kolay kabullenmesini ve işini severek yapmasına yardımcı olur.²⁶⁵ Dolayısıyla çalışanın örgütsel bağlılığı yükselir. Sağlıklı iletişimin olmadığı kurumda ise çalışan kişiler işlerin nasıl, nerede ve ne şekilde yapılacağını bilemezler. Çalışan, yaptığı işi ne kadar iyi anlarsa işini o kadar iyi yapar. Yaptığı işin tanımını iyi anlamayan bir çalışanın başarılı olması mümkün değildir. Bunun sonucunda ise çalışanın örgütsel bağlılığı düşer.

8. Teknoloji

Teknoloji, kurum yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin nasıl olacağını bilinmesinde ortaya çıkar. Teknoloji, insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri barındırır. Ayrıca çalışanların işlerini daha kolay yapabilmeleri için gerekli teknolojik imkânların tanınması yüksek düzeyde kaliteli ürünler ortaya çıkarmalarını sağlar. Aynı zamanda teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırır.²⁶⁶ Dolayısıyla kolay bilgi alışverişi yapmak ve işi basitleştirmek için gerekli teknoloji imkânı sağlandığında çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olur.

²⁶⁵ Aslı Tepe, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.3.

²⁶⁶ Güney Çetin Gürkan, *age.*, s.56.

9. Geliştirme

Geliştirme, alanında yetişmiş teknik beceri sahibi kişilerin gerçekleştirdikleri işleri değiştirerek çalıştıkları kurumda ve toplumda daha fazla verimli olmalarıdır. Kısaca geliştirme, kişinin mevcut yeterliliğinin artırılmasıdır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyet yaptığı iş için yeterli olsa da çalışanın verimliliğinin artması ve daha başarılı olması için kendisine yeni bilgi, beceri ve kabiliyetler kazandırması gerekir. Ayrıca kurumlar teknolojik yenilenme veya bilgi değişikliğine karşı çalışanlarını eğitmesi gerekir. Eğitimler sayesinde çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanır. Bir çalışan, işe başlamadan önce ne kadar eğitim görürse görsün, yine de yaptığı iş veya bilgi yenilenmesi konusunda kesinlikle hizmet içi eğitim görmesi gerekmektedir. Eğitim alan çalışanlar işlerini kolayca ve sıkılmadan yaparlar. Bu sayede kendilerine olan güvenleri de artar. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığı yükselir.²⁶⁷ Kendini geliştirmeyen çalışan, teknolojik yeniliklere ve alanıyla ilgili çıkan yeniliklere ayak uyduramaz. İşi ile ilgili güncel bilgileri takip edemediği için kurumuna olan bağlılığı olumsuz etkilenir.

10. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanın kurumunun değer ve inançlarına bağlanmasıdır. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan dil, sembol, inanç, tören ve hikayelerdir. Kurumun ve çalışanın başarılı olabilmesi için çalışanın değer ve yargıları ile kurumun değer ve yargılarının uyumlu olması gerekir.

Örgüt kültürü, kurumu oluşturan kişilerin paylaştıkları bilgi, kurum içindeki rutin ve rutin olmayan aktivitelerdir. Kurumda çalışan kişilerin paylaştığı değerler, sembolik anlamlar taşıyan, kurum içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır. Bu yüzden örgüt kültürü kuruma kişilik kazandırarak diğer örgütlerden farklı kılar. Kısaca örgüt kültürüne iş yapma ve yürütme biçimi diyebiliriz. Örgütün amaçları ile değerlerini benimseyen çalışanlara sahip kurumlar, başarılı olur. Kurum, kültürel yapısını tamamlarsa ve kültürel yapının gereklerini düzenli bir şekilde yerine getirirse örgütsel bağlılık yükselir. Kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerinde ve zamanında

²⁶⁷ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.283., Anıl Tor, **age.**, ss.101-102.

yapılırsa çalışanlar mutlu olur.²⁶⁸ Böylece çalışanın örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenir.

G. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin yazarlar bazı yaklaşımlar ileri sürmüştür. Aşağıda bu yaklaşımlardan bazıları açıklanmıştır.

1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, 1961 yılında örgütsel bağlılık yaklaşımlarıyla ilgili ilk çalışmaları yapan kişilerden biridir. Örgütlerin çalışanlar üzerindeki otoritesinin temel sebebi olan bağlılığı incelemiştir.

Etzioni'ye göre, kurumun çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü örgütsel bağlılığın temel sebebidir. Etzioni, örgütsel bağlılığa çalışanların kurumun direktiflerine uyması olarak nitelendirmiştir. Kurumun çalışanlar üzerindeki güç ve yetkisinin, çalışanların kuruma yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılığı, çalışanların kuruma yaklaşmaları açısından *ahlaki, çıkara dayalı ve mecburi* bağlılık olarak üç grupta incelemiştir.²⁶⁹

a. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki açıdan yakınlaşma, kurumun amaçları, değerleri, kuralları ve normlarını içselleştirerek otorite ile özdeşleşmesine dayanır. Bu bağlılıkta, çalışanlar toplum adına faydalı amaçlar edindikleri zaman kurumlarına olan bağlılık düzeyleri yükselir.²⁷⁰ Yani bu kişiler çalıştığı kurumun toplum için faydalı olacak işler yaptığını biliyorsa örgütsel bağlılığı güçlenir.

b. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Çıkara dayalı yaklaşım, kurum ve çalışanların arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Yani çalışanlar kuruma kazandırdıkları karşılığında alacakları ödülünden dolayı kuruma bağlılık duyar. Çalışanlar kurumda çalışmaya devam

²⁶⁸ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 1, 2001, s.227.

²⁶⁹ Özlem Taş, **age.**, s.11.

²⁷⁰ Aybüke Ersan, "Covid-19 Korkusunun Sağlık Çalışanlarının İş Performanslarına Etkileri ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.18.

ettiği süre içinde kazanacakları fayda ve maliyetlerin karşılaştırmasını yapacaktır.²⁷¹ Eğer çalışan, kuruma sağladığı faydanın karşılığını almazsa örgütsel bağlılığı düşer.

c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Mecburi yaklaşım, çalışanların kurumlarına olumsuz katılım sağlamasıdır. Bu çalışanlar kurumlarına bağlı olmadığı halde ayrıldıklarında yaşayacakları maddi ve manevi kayıplarını düşünerek mecburi olarak kurumda çalışmaya devam ederler.

Mecburi yaklaşım, çalışanların kurumlarına bağlılık duymamalarına rağmen kurumda kalmaya devam etmeleridir. Bunun sebebi maddi sıkıntılar, iş alternatiflerinin olmaması, işten ayrıldıklarında aileleri ile yaşayacakları coğrafi mesafe gibi birçok nedenlerden dolayıdır. Çalışanın yaptığı işi sevmediği halde başka alternatifinin olmaması ve ayrılma durumunda yaşayacağı kayıpları düşünerek çalışmaya devam etmesi mecburi bir katılımdır. Mecburi yaklaşıma hapisane ve askeri kamptaki kişiler örnek verilebilir.²⁷² Kısaca kurumuna mecburi bağlılık gösteren çalışan, aslında kurumuna bağlı değildir. Sadece çalışmak zorunda olduğu için kurumda kalır.

2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in yaklaşımı genel olarak kabul görmüş ve kullanılan bir çalışma olmuştur.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik bir etkiyle değerler ve hedefler açısından kurumlarla ilişkisini sürdürmeye devam eder. Bunun sonucunda sürekli olarak kurumun bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan davranış durumudur. Bu yaklaşıma göre çalışanın kurumuyla arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bunun sonucuna bağlı olarak kurum hakkında oluşturduğu düşünceleri ya da duygusal yönelimini ifade eder. Çalışanın kuruma

²⁷¹ Emine Yılmaz, "Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2011, s.18.

²⁷² Sema Özfalcı Akıl, *age.*, s.60.

ilişkin tutumları; işe devamsızlık, kurum içi fedakarlıkta bulunma, örgütün bir üyesi olarak kalma, olağanüstü performans gibi davranışlarını belirtmektedir.²⁷³

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı *duygusal, örgütte kalmaya devam etme isteği* ve *normatif* bağlılık olarak üç grupta incelemiştir.

a. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak kuruma bağlı olmaları ve kurumla özdeşleşmeleridir. Kuruma duygusal bağlılığı olan çalışan kendisini kurumun bir parçası olarak görmektedir. Bu çalışanlar için kurumları büyük öneme sahiptir. Bu yaklaşıma göre çalışan, kurumun amaç ve değerlerini kabullenmekte ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için kendi isteğiyle çaba sarf etmesidir. Bu çalışanlar kurumun üyesi olmaktan mutluluk duyar. Kurumların en çok istediği ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar sadık çalışanlardır, kendilerini kuruma adanmışlar, kurumun çıkarları için büyük çaba sarf ederler, ekstra görevler almak için heveslidirler ve işe karşı olumlu tutum sergilerler.²⁷⁴ Kısaca duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumda çalışmaktan mutluluk duyarlar ve başka bir kurumda çalışmayı akıllarından dahi geçirmezler. Yani kurumlarına gönülden bağlıdırlar.

b. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği olan çalışan örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri düşünerek kurumda kalmaya devam etmesidir. Çalışanın bir kurumda kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok fazlaysa devam bağlılığı oluşur. Dolayısıyla çalışan kurumda çalışmak istemese de kalmaya devam eder. Çalışan, işten ayrılmanın maliyetine göre daha yüksek ödül alıyorsa örgütsel bağlılığı da bu oranda yükselir. Devam bağımlılığında iki temel faktör mevcuttur. Bunlar, çalışanın kuruma yaptığı yatırımların boyutu ve sayısıyla başka alternatiflerin algılanan azlığıdır. Eğer çalışan kuruma fazla yatırım

²⁷³ Semra Karasu, *age.*, s.50.

²⁷⁴ Selen Doğan, Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, 2009, s.61.

yaptıysa kurumdan ayrılmak istemez.²⁷⁵ Kısaca devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, maddi ve manevi kayıplarını düşünerek kurumdan ayrılmazlar.

c. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerinin olduğunu düşünerek kendilerini kurumda kalmaya zorunda hissederler. Kısaca normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu sebebiyle kurumda çalışmaya devam etmeleridir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumun kendilerine iyi davrandığını düşünür ve bundan dolayı kuruma karşı kendilerini borçlu hissederler. Normatif bağlılık, kurumun misyonu, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu olan ve çalışanlar tarafından içselleştirilen inançları barındırmaktadır. Bu çalışanlar kurumda kalmayı kendilerine bir görev olarak bilirler. Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir kurumda çalışmış olmaları ve bu kurumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler kuruma duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgütüne bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak görmeye başlar.²⁷⁶ Kısaca, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yükümlülük duygusuyla kurumda kalmaya devam ederler. Yani kurumda kalmaya devam etmesi duygusal bir durumdur.

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

O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık psikolojik bir bağlıdır ve bu bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Çalışan, kurumun amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve özdeşleşir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanın kurumun bakış açısını ya da özelliklerini kabul etme ve kendisine uyarılama derecesini göstermektedir. O'Reilly ve Chatman çalışanın işteki ilk tecrübesinin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli olduğunu ve buna göre çalışanın kuruma girme süreci ile kurumun amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağını çalışana öğretme süreci olan

²⁷⁵ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.289., Hasan Gül, **age.**, s.45.

²⁷⁶ Selen Doğan, Özge Demiral, **age.**, s.62.

sosyalizasyonun bu tip bağıllığın ortaya çıkmasında etkili olduklarını ileri sürmektedir.²⁷⁷

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı *uyma/itaat*, *özdeşleşme* ve *benimseme* bağıllık olarak üç grupta incelemiştir.

a. Uyma/İtaat

Uyma bağıllığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta söz konusu olan ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğidir. Uyum bağıllığı olan çalışanlar belirli ödülleri alabilmek için kurumda kalarak işin gereğinden fazlasını yapmazlar. Bu çalışanların örgütte kalma isteği daha düşüktür.²⁷⁸ Kısaca uyum bağıllığı olan çalışanlar ödül kazanmak veya cezadan kaçmak istemesiyle oluşan bağıllıktır. Bu çalışanlar sadece yapması gereken işi yapar ve daha fazla sorumluluk almazlar.

b. Özdeşleşme

Özdeşleşme bağıllığı, çalışanın kurumun amaçlarıyla, iş yapma yöntemleriyle ve değerleriyle kendini özdeşleştirmesidir. Çalışan, kurumun bir parçası olarak kalmak istemekte ve çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmaktadır. Özdeşleşme bağıllığı, çalışanın kendisini ifade etmek ve tatminlik sağlamak için tutum ve davranışlarını çalışma arkadaşlarıyla ve gruplarla uyumlu bir ilişki haline getirmesiyle oluşur. Bu durumda örgütsel bağıllık, çalışanın kurumun bakış açısını ve özelliklerini benimsemesidir. Bu çalışanlar, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, kurum yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar gösterirler. Dolayısıyla bu çalışanların kurumda kalma istekleri yüksektir.²⁷⁹ Yani kurumdan ayrılmak istemezler.

c. Benimseme

Benimseme bağıllığı, kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum sonucunda oluşur. Çalışanın kendi değerleri kurumdaki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir. Bu çalışanlar kendisine

²⁷⁷ Ceren Akten, *age.*, s.46.

²⁷⁸ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.284.

²⁷⁹ Dilek Arslan, "Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağıllığı Üzerindeki Etkileri", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2019, s.83., Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.283.

doğrudan çıkar sağlamayan, kurumun yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar gösterirler. Dolayısıyla bu çalışanların örgütte kalma isteği oldukça yüksektir.²⁸⁰ Kısaca benimseme bağlılığı olan çalışanın değerleriyle kurumun değerlerinin uyum göstermesidir. Yani içselleştirilmesidir.

4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre çalışanın kuruma karşı olumlu tutumlar benimsemesi örgütsel bağlılık oluşturur. Bunlar; kurumu sevmek, uyumlu olmak, kuruma sadık olmak ve kendini kuruma adanmak gibi tutumlardır.²⁸¹

Kanter, örgütsel bağlılığı *devamlılık*, *kenetlenme* ve *kontrol* bağlılık olarak üç grupta incelemiştir.

a. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın kurumun kalıcı olması ve devamlılığının sağlanması için kendisini adanmış olmasıdır. Çalışan, kurumdan ayrılmasının sonuçları ile kurumda kalmasının sonuçlarını kıyaslamasının ardından kurumda kalmasının kârlı olacağına karar verdiğinde gösterdiği bağlılıktır. Çalışan, kurumdan ayrılmasının getireceği maaliyet, kurum için yaptığı fedakârlıklar ve yatırımlar yüzünden kurumda kalmak istemektedir.²⁸² Özetleyecek olursak çalışan, kurumdan ayrılınca kaybedecekleri ile kurumda kalınca kazanacaklarını ve yaptığı fedakârlıkları bir teraziye koyar. Böylece çıkan sonuçla kurumda kalmayı tercih ederse devamlılık bağlılığı olur.

b. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, önceki toplumsal bağlardan açıkça vazgeçme ya da grup birliğini artıran törenlere katılma gibi tekniklerle oluşturulan kurum içi sosyal ilişkilere duyulan bağlıdır. Örneğin, kardeşlik ya da kızlar birliği yemini gibi süreçler, bir yabancı olma durumundan grubun bir üyesi olma durumuna açık bir geçiştir. Kurumlar, çalışanlarının psikolojik bağını geliştirmek için ilk gün oryantasyonları, yeni çalışanların açık bildirimini, üniformaların ya da rozetlerin

²⁸⁰ Bahadır Şimşek, *age.*, s.20.

²⁸¹ Ceren Akten, *age.*, s.45.

²⁸² Uğur Akalın, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Tekstil Firması", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik, 2022, s.62., Salih Güney, Örgütsel Davranış, *age.*, s.285.

kullanılması gibi buna benzer birçok faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetler çalışanlar arasında birlik ve birleşme bağına oluşturmak için yapılmaktadır. Böylece çalışanlar arasında bir kenetlenme oluşturulur.²⁸³ Kısaca kenetlenme bağlılığı olan çalışan önceki sosyal yaşantısını geride bırakıp kurum içinde kenetlenmenin oluşması için kurumdaki faaliyetlere katılır. Yani önceki sosyal ilişkilerini bırakıp kurumdaki sosyal ilişkilerine bağlanır.

c. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanın kurum liderlerini ve kurumun normlarını dikkate alması ve bunu sürdürmeye yönelik davranışlar sergilemesidir. Kontrol bağlılığı olan çalışanın davranışları kurumunun değerlerine ve amaçlarına yöneliktir. Yani çalışanın amaçları ile kurumun amaçlarının uyumlu olması zorunludur. Çalışanın kişisel davranışlarını kurumun yazılı ya da sözlü kuralları yönlendirmektedir. Yani çalışan, kurumunun kural ve kaidelerine bağlı olması gerekmektedir.²⁸⁴ Kısaca kontrol bağlılığı olan çalışan, kurumunun değerlerine, amaçlarına ve kurallarına göre davranışlar sergiler.

5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığı *araçsal* ve *örgütsel (normatif-moral)* bağlılık olarak iki grupta incelemiştir. Bu bağlılıkları şu şekilde açıklayabiliriz:²⁸⁵

- **Araçsal Bağlılık:** Çalışanın yararcı, hesapçı ve kendi çıkarlarını ön planda tutma sonucu oluşan bir bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın temelinde inanç ve baskı yaratarak çalışanın, kurumun amaç ve hedeflerine uyacak şekilde davranışlar göstermesi sağlanmaktadır. Böylece araçsal faaliyetler, çalışanın kendisi yerine örgütsel bağlılık faaliyetlerine yönelim göstermesini sağlar. Araçsal bağlılığı olan çalışanların hareketleri daha çok bireysel bir özellik taşır. Bu sebepten dolayı araçsal motive edici hareketler kişisel çıkarlara yöneliktir. Bu bağlılıkta kurum ve çalışanlar karşılıklı bağlılık içerisindedir. Yani, kurumlar çalışanlar için bazı şartları iyileştirmeye çalışırken çalışanların da onlara katkı sağlamasını ister. Bu

²⁸³ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.285.

²⁸⁴ Emine Yılmaz, **age.**, s.17., Sevgi Çavuş Dalakçı, **age.**, s.29.

²⁸⁵ Çağrı Bekmezoğlu, **age.**, s.14., Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, s.286., Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.104.

kurum ile çalışan arasındaki karşılıklı bağlılık dengeli olduğu sürece çalışanlar kurumdan ayrılmak istemezler ve örgüte olan bağlılıkları devam eder.

- **Örgütsel Bağlılık (Normatif veya Moral Bağlılık):** Örgütsel değer ve moral unsurlarına dayalı olarak oluşan bağlılıktır. Örgütsel normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar oluşturarak çalışanların belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Yani, çalışanın moral unsurlarının oluşturduğu normatif baskıları içselleştirmesiyle örgütsel bağlılık oluşur. Böylece normatif motive edici faaliyetler örgütsel çıkarılara yöneliktir. Normatif bağlılık, kuruma duygusal açıdan bağlılık anlamına gelir. Normatif bağlılığı olan çalışanlar kurumun amaç ve hedefleri ile özdeşleşir. Çalışanın örgütteki rolüne güven ve sevgiye dayalı bağlılıktır. Bu bağlılığın boyutu, örgütsel özdeşleşmeyle eş değerdir.

6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik, çalışanların kuruma yönelik tutumlarıyla, kurumda sergiledikleri davranışlar arasındaki uyumluluk düzeyini incelemişlerdir. Örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki gruba ayırarak çalışmalar yapmışlardır. Staw ve Salanci'e göre, *tutumsal bağlılık*, çalışanların kurumun amaçları ve değerleri ile bütünleşerek kurumda kalmaya devam etmek istedikleri bir süreçtir. *Davranışsal bağlılık ise*, çalışanların davranışları ile faaliyetlerini ve kuruma olan merakını inançlara bağlama durumudur.²⁸⁶

Staw ve Salancik'e göre, davranışlar ve tutumlar arasındaki tutarsızlık, bireyde endişe yaratır. Kişi endişe duygusunu yok etmek için birini diğerine benzetmeye çalışır. Staw, tutumların bağlılık üzerinde yetersiz olabileceğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre, tutumlar, daha bireysel ve gizli bir yapıya sahiptir. Davranışlar ise daha somut ve gerçekçidir. İçsel tutarlılık duygusu, değişebilir ve soyut nitelikteki tutumların kendilerine göre daha açık olan davranışlara yön vermesiyle oluşur. Davranışların, tutumların değişiminde etkilendiği ve her kişide bağlılığın göstergesi olmadığı açıktır. Salancik'e göre davranışın bağlılığa

²⁸⁶ Selçuk Okuyucu, "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Özyeterlik İnancı ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ardahan Üniversitesi, Ardahan, 2021, s.21.

dönüşmesi için istekli ve açık bir şekilde herkesin önünde sergilenmesi gerekir. Staw ve Salancik, tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılığı savunmuşlardır. Davranışsal bağlılık, çalışanın davranışı gerçekleştirmeye ve devam ettirmeye istekli olmasıyla oluşur.²⁸⁷

Bu yaklaşıma göre, çalışanın kurumda gerçekleştirdiği her davranışın bağlılık yaratmada etkili olmadığını, özellikle çalışanların bildiği ve gördüğü davranışlara yönelik bağlılığı geliştirmektedir. Bununla beraber çalışan kurumda gönüllü olarak bazı davranışlarda bulunmuşsa davranışları devam ettirmeye yönelik bir istek duymakta ve dolayısıyla bu davranışlar da bağlılığın yaratılmasında etkili olmaktadır.²⁸⁸ Kısaca bahsetmek gerekirse, çalışanın açık ve net davranışlar sergilemesi ve bu davranışları devam ettirmesi, ayrıca bu davranışları herkesin gözü önünde isteyerek yapması davranış bağlılığını oluşturur. Yani çalışan, bağlılığını davranışlarıyla göstermesi lazım.

7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım ya da bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı sebeplerden dolayı literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bu sebeplerin biri modelin karmaşık olmasıdır. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tane duygusal bağlılık vardır. Fakat bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu bilinmemektedir. Eğer bu bağlılıklar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğu olacağından dolayı yabancılaştırıcı kavramına gerek olmaz. Penley ve Gould, bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak incelemişlerdir. Ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasından dolayıdır. Diğer sebep ise, modelin makro özelliğidir. Etzioni'ye göre, kurumlarda tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olmasıdır. Fakat

²⁸⁷ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, ss.104-105.

²⁸⁸ Ayşen Temel Eğinli, "Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yöntemi", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Ege Üniversitesi, İzmir, 2009, s.61.

Penley ve Gould, kurumlarda farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerinin bir arada olduğunu ileri sürmektedir.²⁸⁹

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığı *ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı* bağlılık olarak üç grupta incelemiştir.

a. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, kurumun amaçlarını kabul etme ve özdeşleşme sonucu oluşan bağlılıktır. Ahlaki bağlılığı olan çalışan kendini kuruma adar, kurumun başarısında veya başarısızlığında kendini sorumlu tutar ve kurumunu destekler. Ahlaki bağlılık, çalışanın kurumda kalmaya devam etmesinin sağlanmasıyla ilgilidir. Bu bağlılık, çalışanın işine aşırı düşkün olmasını, mesai saatlerinin dışında ya da hafta sonu tatillerinde çalışması veya eve iş taşıması gibi davranışlarını içerir.²⁹⁰ Kısaca bu çalışanlar için işkolik diyebiliriz. Çünkü sürekli kurumunun başarısını düşünür ve her fırsatta çalışır.

b. Çıkarıcı Bağlılık

Çıkarıcı bağlılık, çalışanın kurum için sağladığı katkının karşılığında ödül ve teşviklerin olmasıdır. Çalışan ödüllere ulaşmak için kurumu bir araç olarak görür. Kurum, çalışanın belirli amaçlara ulaşmasını sağlayan bir aracı gibi görülmektedir. Buna göre çalışanların kendini sunma biçimleri önem kazanmaktadır. Bu çalışanlar, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma, daha fazla sorumluluk üstlenme, zor işleri başarma, kendini sevdirmeye gibi taktikleri kullanmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, tam anlamıyla bir alışveriş veya değiş-tokuş ilişkisidir. Bu yüzden çalışan bu çıkar ilişkisine bağlı olarak yatırımlarda bulunur ve karşılığını bekler.²⁹¹ Kısaca bahsetmek gerekirse çıkarıcı bağlılığı olan çalışan kurumun başarısı için yaptığı her şeyin karşılığını ister. Kuruma bağlılık göstermesinin sebebi kurumla değiş-tokuş ilişkisini kurmuş olmasıdır.

²⁸⁹ N. Elif Türker, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, ss.138-139.

²⁹⁰ Ceren Akten, *age.*, ss.49-50.

²⁹¹ Ayşen Temel Eğinli, *age.*, s.56.

c. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın kuruma yüksek düzeyde olumsuz bir yönelişiyle oluşan bağlılıktır. Bu çalışanlar, kuruma ve işine karşı olumsuz tutumlar geliştirir. Bu yüzden kuruma katkı sağlamak istemez. Çalışan, kurumun iç çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığını ve işin kendisine bir fayda sağlamadığını algılaması sonucunda yabancılaştırıcı bağlılık oluşur. Bu çalışan, kurumun bireysel gelişimine yönelik bir katkı sağlamadığını, bu sebeple de kendi kariyeri üzerinde bir kontrol sahibi olmadığını düşünmektedir. Kontrol eksikliği duygusuyla örgütten uzaklaşır ve kendini kurumda bir yabancı gibi hisseder.²⁹² Kısaca, yabancılaştırıcı bağlılığı olan çalışanlar, kurumunun ona bir katkısı olmadığını ve kendi kariyerini yönetemediğini düşünerek kurumdan uzaklaşırlar. Bu çalışanlar kendini kurumun bir parçası olarak görmez.

²⁹² Ibid., s.62.

IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

A. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın kurumunun faydası için yaptığı çalışmalardır. Bu çalışmalar, çalışanın yapması gereken görevi dışındadır. Bunun için çalışanlar zorlanmaz. Çalışan, bunu kendi isteğiyle yapar. Yani örgütsel vatandaşlık, çalışanın kendi tercihiyle kurumu için çaba sarf etmesidir.

Örgüt, bir grubun ortak bir amaca ulaşmak için bir araya geldikleri, iş bölümüne dayalı, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin açık bir şekilde belirlendiği, akla dayalı, planlı ve eş güdümlü olarak hareket ettikleri yerdir. Vatandaşlık kavramı ise kişilerin ve devlet arasındaki hak ve sorumlulukların yasa ve kurullarla belirlendiği anayasa ile yasalarla belirlenen karşılıklı hak ve ödevlere dayanan ilişkilerdir. Örgütsel vatandaşlık kavramı, kişilerin görev ile sorumlulukları dışında göstermiş oldukları fazladan çaba ve çalışmadır. Fazla çaba ile çalışmayı belirleyen ve zorunlu tutan belirli bir yasa veya kurullar bütünü yoktur.²⁹³ Yani zorunluluk olmadan çalışanın kendi isteğiyle kurumu için çaba sarf etmesi ve çalışmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık, üç önemli noktada ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, birincil gereklilikleri aşan ve resmi iş görüşmesinde yer alan bir dizi isteğe bağlı faaliyetler olarak görülebilir. Yani isteyerek yapılan faaliyetler iş yerinde zorunluluk olarak kabul edilemez. Dolayısıyla bu tür davranışların sergilenmesi tamamıyla çalışanların kişisel iradelerine bağlıdır. İkincisi, resmi tazminat sistemi, vatandaşlık davranışlarını sergilemenin sonucu ödüllendirileceğinin garantisi yoktur. Vatandaşlık, çoğu zaman belirsizdir ve tespit edilmesi zordur. Ancak uzun süreli ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışları üst yönetim tarafından fark edilme konusunda yardımcı olabilir ve ücret artışı gibi olumlu sonuçlara götürür. Üçüncüsü ise vatandaşlık davranışları, zamanla kurumun genel

²⁹³ Nurten Polat Dede, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kurumsal Bir Çalışma”, **Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2019, s.295.

verimli ve etkili işleyişine gizlice katkı sağlar.²⁹⁴ Kısaca örgütsel vatandaşlık, çalışanın ödül beklemeden isteyerek yaptığı faaliyetlerdir. Fakat bu faaliyetler, yöneticiler tarafından fark edilirse terfi, ücret artışı gibi ödüllerle sonuçlanabilir.

Vatandaşlık terimi, ilk kez 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından Katz ve Kahn'ın (1966) atıfta bulunduğu, belirli görev rollerinin ötesinde kurumsal hedeflere ulaşmada yenilikçi ve kendiliğinden faaliyet görüşüne dayalı olarak örgütsel bağlamda ve yönetsel mekanizmaları düzene koyan zorunlu olmayan eylemlerdir. Organ tarafından literatürde örgütsel vatandaşlık kavramı önem kazandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık, çalışanın hedeflerle olan ilişkisini koruma isteğini ifade eden bağlayıcı ve teşvik edici davranışlardır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel vatandaşlık kavramı, sosyal açıdan arzu edilen davranış biçimidir. Walz ve Neihoff'a göre, örgütsel vatandaşlık, olumlu kurumsal sonuçlarla çok boyutlu ilişkiler gösteren bir dizi istenen örgütsel davranışı temsil eder. Graham ve Dyne'a göre, örgütsel vatandaşlık, çalışanın hedefle olan ilişkisini koruma isteğini ifade eden bağlayıcı ve teşvik edici davranışlardır.²⁹⁵

Örgütsel vatandaşlık, deneysel olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olsa bile örgütsel vatandaşlığın belirli bir işgören davranış sınıfına atıfta bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını tam olarak tanımlamak ve belirtmek için birçok çalışma yapılmıştır. 1980 yıllarının başında yapılan iki çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlığın kavramsallaştırıldığı bu iki çalışmanın birini, Bateman ve Organ (1983), diğerine ise Smith, Organ ve Near (1983) yapmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramının varlığı konusunda herkes aynı fikirde olsa da tercih edilen bu davranışlar için teorik anlamda bir uzlaşma olmamıştır. Organ, 1977'de işlevsel tatmin, örgütsel bağlılık ve adalet algıları gibi örgütsel vatandaşlık için birçok çalışma yapmıştır. Fakat henüz adlandırılmamış olan ve performans daha iyi temsil edildiği düşünülen davranışları anlamaya yönelik ilk girişimi ile "tatmin- neden- performans" modelinde formüle etmiştir. Yapılan birçok

²⁹⁴ Gürhan Cabbar, "Eğitim Örgütlerindeki Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2022, s.18.

²⁹⁵ Ibid., ss.17-18. Matanat Mammadova, "Örgütsel Stresin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Aracı Rolü: Azerbaycan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2022, s.35.

araştırmada, memnuniyet, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlıkla daha güçlü ilişkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir.²⁹⁶

Birçok bilim insanının tanımlamaya çalıştığı ve hakkında birçok çalışma yapılan örgütsel vatandaşlık, çalışanın hiçbir karşılık beklemeden kurumunun faydasına olan fazladan sarf ettiği çabadır. Bu çaba gönüllülük esasına dayanır. Kural ve prosedür dışı davranışları kapsar. Örgütsel vatandaşlığın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü gibi değişkenlerle güçlü bir bağı vardır.

B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

Yoğun rekabet ortamındaki kurumların uzun süre piyasada olması ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Çalışma hayatında, çalışanların iş tanımları dışında sergiledikleri davranış kurum için önemlidir. Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışı konusunun önemi artmıştır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve hâlâ yapılmaya devam ediyor. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların yapması gereken davranışları dışında, zorunlu olmadığı davranışları sergilemesi ve bu davranışların kuruma katkı sağlamasıdır.

Son yıllarda, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, yönetim alanında tartışılan kavramlardan biri olmuş, örgütsel davranış ve yönetim biliminin en önem verdiği araştırma konularındandır. Vatandaşlık davranışı ile ilgili olan ilk araştırmalar, çalışanların kuruma karşı sergilediği rol dışı davranışlarının incelendiği örgütsel davranış araştırmalarında yer almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez, Chester Barnard 1930 yıllarında kullanmıştır. Barnard'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol davranışı dışında ekstra rol davranışdır. Ayrıca Barnard, resmi olmayan örgüt ve örgüt elemanlarının kurumun iyiliği için iş birliği yapma konusunda istekli olmasının gerekliliği hakkında araştırma yapmıştır. Daha sonra resmi olmayan organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren örgütsel vatandaşlık davranışı, 1980 yıllarında örgütsel araştırmalarda önemli bir konu haline gelmiştir. 1983 yılında Organ ve

²⁹⁶ Gürhan Cabbar, *age.*, s.17.

diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını araştırmalarında kullanmaya başlamışlardır.²⁹⁷

Bateman ve Organ, örgütsel vatandaşlık kavramını “fazladan rol davranışı” kavramından yola çıkarak tanımlamışlardır. Buna göre vatandaşlık, rol tanımlarında belirtilmeyen, kurumun sosyal sistemine faydalı davranışlar olduğu belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımı veya rol gereklerinin dışında kendi tercihiyle kurumsal etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kurumlar, iş hayatında sürekli değişen şartlar altında varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için iş tanımlarının dışına çıkan çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu sebeple çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek kuruma sağladıkları gönüllü katkı ve sergiledikleri davranışlar desteklenmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının kuruma sağladığı katkılardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:²⁹⁸

- Kurumsal performansı, etkinliği ve çalışanların verimliliğini artırır.
- Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği yükseltir.
- Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon oluşmasına olanak tanır.
- Çevresel değişikliklere uyum sağlanmayı kolaylaştırır.
- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Kurumun insan kaynağını çekme ve elinde tutma yeteneğini artırır.
- Öğrenen kurum kimliğine ulaşmayı kolaylaştırır.
- Kişisel ve kurumsal amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olur.
- Kurum içinde katılım sağlanmasında gönüllülüğü artırır.
- Çalışanların kurumlarına duygusal bağlandıkları için çalışma ortamına duyulan bağlılık artar.

²⁹⁷ Ş. Didem Kaya, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 476, 2013, ss.267-268.

²⁹⁸ Arzu Kılıçlar, Melda Harbaloğlu, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, s.331., Celal Teyyar Uğurlu, Ahsen Demir, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 56, 2016, s.100.

- Çalışanların iş tatminini, sorumluluğunu, dayanışmasını, iş birliğini, kararlara katılma isteklerini arttırır.
- Sorunların ortaya çıkmasını engeller.

Yapılan araştırmaların çoğunda insan kaynağını kurum için en etkili ve verimli kullanabilmeyi sağlayacak sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumsal çalışmalarda birden çok kavramla ifade edilebilecek kişi ve kurum davranışlarının olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, insan kaynağının kurumsal başarı ve kurumun devamlılığını sağlayacak olumlu çıktıları artırmasıyla araştırılan kavramlardan biri olmuştur.²⁹⁹

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın ona verilen iş tanımının dışına çıkarak kurum için faydalı olan davranışları sergilemesidir. Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı önemli bir konu haline gelerek, hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Bu kavram, tartışma konusu olmuş ve bir uzlaşmaya varılamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlardır.³⁰⁰
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan bulunmayan fakat kurumun faaliyetlerini ve süreçlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, kurumun sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak kurumsal amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan, gönüllülük esasına dayanan davranışlardır.³⁰¹

²⁹⁹ Selma Arslantaş, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisinde Birey-İş Uyumunun Düzenleyicilik Rolü: Hastanelerde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, 2023, s.5.

³⁰⁰ Feridun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 2005, ss.318-319.

³⁰¹ Didem Koşar, “Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelemesi: Bir İçerik Analizi Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 38, Sayı: 2, 2018, ss.781-782.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan ama bir bütün olarak kurumun etkinliğini arttırmaya yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı kişisel davranışlardır.³⁰²
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve kuruma isteğe bağlı olarak yardım etme ve işbirlikçi davranışlardır.³⁰³
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum içindeki çalışanların kurum lehine yaptıkları tüm pozitif davranışlardır.³⁰⁴
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işveren tarafından doğrudan ve net bir şekilde tanımlanmayan, kurumun işleyiş sürecine olumlu katkı sağlayan kişisel davranışlardır.³⁰⁵
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların pozisyonları tarafından zorunda oldukları resmi yükümlülüklerin ötesinde çaba gösterme istekliliği, uzun süredir etkili kurumsal performansın temel bir bileşenidir.³⁰⁶
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlardır.³⁰⁷
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, ama bir bütün olarak kurumun fonksiyonlarını

³⁰² Murat Güven, **age.**, s.21.

³⁰³ Zahide Kılıç Durmaz, “Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2022, s.5.

³⁰⁴ Kasım Uçtu, “Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.96.

³⁰⁵ Duygu Ongan, **age.**, s.50.

³⁰⁶ Cansu Dilara Onat, “Covid-19 Sürecinde Havayolu Şirketlerinde Yaşanan Örgütsel Değişimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Duygularını Etkisine Dair Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.25.

³⁰⁷ Onur Köksal, “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven veya Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2022, s.72.

verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe bağlı kişi davranışlarıdır.³⁰⁸

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş arkadaşlarına yardımcı olmayı ya da kurumu desteklemek için vicdanlı davranmayı hedef edinen ekstra rol isteğine bağlı hareketlerdir.³⁰⁹

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın hiç kimsenin baskısı altında kalmadan, gönüllü olarak, kurumun zararına değil, faydasına olan çalışanın kendi iş görevinin dışında sergilediği davranışlardır. Yapılan tanımlara baktığımız zaman örgütsel vatandaşlık davranışı, üç temelden oluşmaktadır. Bunlar, gönüllü olması, fayda sağlaması ve etkili olmasıdır.

C. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Örgütsel vatandaşlık, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi incelenmiş, hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışı büyük ölçüde önem taşır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar kendilerini kurumuna ait hissederler, dolayısıyla kurumun başarısı için büyük çaba sarf ederler. Onlar için kurumunun başarısı çok önemlidir. Kurumun başarısını kendi başarısı, başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Bu yüzden gönüllü olarak kurum içinde faaliyetlere katılır, ekstra sorumluluklar alır. Gösterdiği bu çabasının karşılığında ise hiçbir şey beklemez. Onun için ödül, kurumunun başarısıdır. Ayrıca bu çalışanlar işleri doğru yapmak için ellerinden geleni yaparlar, sorunlara karşı çözüm odaklı olurlar, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurarlar ve yeni görevler üstlenmekten kaçınmazlar. Dolayısıyla çalışanın bu çabası kendi başarısını da beraberinde getirir. Kurumunun başarısı için çalışırken kendi kariyerini olumlu yönde etkiler. Bu davranışların sonucunda çalışanlar herhangi bir ödül bekleme bile yöneticiler bu davranışları değerlendirdikten

³⁰⁸ Elif Elvan Gök, “Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2007, s.11.

³⁰⁹ Berna Çiçek, “Karanlık Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yöneticiye Duyulan Güven ile İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Kars, 2021, s.31.

sonra terfi, maaşın artması, yılın veya ayın çalışanı gibi unvanlar almasına imkânlar sağlayabilir.

Örgütsel vatandaşlık, kurumlar için olumlu sonuçlara yol açtığı gibi çalışanlar için de olumlu sonuçlara yol açar. Kurumlar hedeflerine ulaşırken, çalışanlar da hedeflerine ulaşır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık, kurumsal ve kişisel hedeflere ulaşmada destekleyici bir faktördür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sorumluluk almayı, dayanışma içinde olmayı, tasarrufu, kaynakların aktarımını, kurumun iyileşmesini, kurumun çevreye uyum sağlamasını, hizmet kalitesini, kurumsal verimliliği, performansı, grup ve kişi etkinliğini artırır.³¹⁰ Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranış sayesinde kurum içinde aile duygusu oluşur. Kurumdaki her üye birbirlerine yardım eder, sorun çıktığında hep birlikte düzeltmeye çalışırlar. Bu da kurum içinde uyumun oluşmasını sağlar. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmasında önemlidir.

2. Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi

Örgütsel vatandaşlık, işletmeler ve çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de oldukça önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği kurumda çalışanlar sorumluluk almayı severler. Bu yüzden yöneticiler yönlendirirken ve görevler verirken çalışanlar itiraz etmez, hatta yapması gerekenden daha fazlasını yaparlar. Bu durum yöneticilerin işini kolaylaştırır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık sayesinde yönetici ile çalışan arasında sağlıklı iletişim kurulur. Bu da işlerin daha az hatayla yapılmasına fırsat tanır. Çünkü sağlıklı bir iletişimle yönetici, çalışanın ne istediğini, çalışan ise ondan neler beklendiğini iyi anlar. Böylece yönetici ile çalışan arasında gereksiz çatışma olmaz. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar devamsızlık yapmaz, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz çatışmalar yaşamaz, işine ilgi ve özen gösterir, sorumluluk alır, şikâyet etmez, kurum içinde uyum sağlar. Böylece kurum içerisinde düzen ve uyum olur. Bu durum örgütün faydasına olduğu kadar yöneticinin de faydasınadır.

³¹⁰ Ece Zeynep Tabakoğlu, “İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin, 2016, s.16.

Örgütsel vatandaşlık ve liderlikle ilgili olarak dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, güçlendirici liderlik, lider desteği gibi birçok konuda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir.³¹¹ Dönüşümcü lider, değişime ayak uydurur, çalışanlara pozitif enerji verir, yeni tavırlar geliştirir. Çalışanlarının motivasyonunu sağlayarak başarı sağlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, başarılı olan çalışanlarını ödüllendirir. Bunun beraberinde çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek kurumuna fayda sağlamak için daha yüksek performans ve verimlilik gösterir. Bu da çalışanı başarıya götürür. Dolayısıyla çalışanın başarısı aynı zamanda yöneticisinin de başarısıdır.

Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderler, belirledikleri vizyonu çalışanlara kabul ettirerek değişimi, yenilenmeyi ve kurumda üstün performansı sağlar. Lider, bir rol model olarak çalışanların amaçlara ulaşması konusunda kendilerine güvenmelerini sağlar. Çalışanların rolünün gerektirdiği performansa ulaşmalarından daha çok ekstra rol davranışı göstermeleri dönüşümcü lider için daha önemlidir. Dolayısıyla bu liderler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler. Dönüşümcü lider, çalışanlarının motive olmasını sağlayarak beklenenin üstünde performans göstermelerine yardımcı olur. Yapılan çalışmalarda, kişisel düzeyde destek sağlama ile diğerkâmlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans ile nezaket arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir.³¹²

Kısaca dönüşümcü liderler, çalışanlara ekstra rol davranışının anlamlı ve anlaşılır olabilmesi için ilham kaynağı olurlar. Ortak amaçları, kişisel hedef ve amaçlara ulaşmak ve daha büyük bir yapıda kurum sahibi olabilmektir.³¹³ Böylece

³¹¹ Serkan Öten, M. Serdar Ayan, “Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Sayı:79, 2021, s.88.

³¹² Ebru Oğuz, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:3, Sayı:3, 2011, s.384.

³¹³ Ibid.

liderler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini destekler ve yardımcı olurlar.

3. Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler açısından örgütsel vatandaşlık oldukça önemlidir. Çünkü kurumun başarısı güncel teknolojiler, kaynaklar kadar iş kaynağına da bağlıdır. Çalışanın kurum içindeki olumlu davranışları kurumun başarıya ulaşmasını sağlar. Çalışanlar “biz” duygusu taşıyarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterir. Bu çalışanlar, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar, iyi anlaşır ve birbirlerine destek olurlar. Bunun beraberinde çalışanların performansı arttıkça kurumdaki verimlilik de artar. Dolayısıyla kurum, belirlediği amaçlara kısa sürede ulaşarak başarı elde eder. Ayrıca iş ortamında dayanışma olduğu için kurum içinde işler hatasız veya daha az hatayla yapılır. Bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık, zaman ve maliyet açısından zararı azaltarak tasarrufu sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun uzun vadede devamlılığı için önemli bir yere sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum üzerinde yüksek performans, düşük devamsızlık, düşük çatışma seviyesi gibi olumlu etkileri vardır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen kurumda sosyal mekanizmanın işleyişi kolaylaşır ve böylece çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının kurumun verimliliğine ve etkinliğine katkı sağladığını belirtmiştir.³¹⁴ Böylece kurum hedeflediği amaçlara kolayca ulaşır.

Örgütsel vatandaşlığın işletmeye katkısı 3 şekilde gerçekleşmektedir. *Birincisi*, örgütsel vatandaşlık davranışının kurum içinde yardımlaşmayı artırmasıdır. Kurum içinde çalışanların yardımlaşmayla birlikte kurum içindeki bilgi paylaşımı artar. Bu da hem kurum hem de çalışanlar için büyük bir avantajdır. *İkincisi*, çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kurumu düşünmeyi, desteklemeyi ve kurum için birçok fedakârlıklar yapmayı gerektirir. Çalışanın sorumluluk duygusu artarsa kurum hedeflerine daha kolay ulaşır. *Üçüncüsü ise*, çalışanların olumlu tutumlar

³¹⁴ Güllü Arı, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2014, s.74.

sergilemesidir. Olumlu tutumlar çalışanların kurum içinde iş başarı düzeylerini olumlu yönde etkiler. Çalışanların olumlu tutumlarının tek sebebi örgütsel vatandaşlık davranışı değildir. Birçok nedenden dolayı çalışanlar olumlu tutum sergileyebilirler. Olumlu tutumlar çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişimini kolaylaştırır, iyi geçinmelerini ve olaylara daha olumlu bakmalarını sağlar.³¹⁵ Buna benzer özellikleri sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumları olumlu sonuçlara ulaştırır.

Yapılan araştırmaların sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bulunduğu kurumların, diğer kurumlara kıyasla daha iyi performans sergilediği gözlemlenmiştir. Bu yüzden günümüzün performans odaklı, esnek ve modern kurumları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bulunması ve bu çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıyla hem kurumuna hem de çalışma arkadaşlarına sağladığı katkılar önemlidir.³¹⁶

Örgütsel vatandaşlık sayesinde işletme içindeki gereksiz çatışmalar ortadan kalkar, herkes birbirine yardım eder, çalışanlar kurum içi kural ve düzenlemelere saygı gösterir ve ekstra görevler için istekli olurlar.³¹⁷ Tüm bu olumlu davranışlar neticesinde kurum içinde sağlıklı bir iletişim oluşur. Ayrıca birlik ve beraberliğin olduğu kurumda, problemlere kolayca çözüm bulunur, herkes kurallara uyduğu için işler aksamadan ilerler. Bunların sonucunda ise kurum amaç ve hedeflerine en kısa sürede ulaşır. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı işletmeler açısından oldukça önemlidir.

D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışları, kurum için faydalı olan gönüllü davranışlardır. Dolayısıyla insan kaynağı kurum için oldukça önemlidir. Çünkü ne kadar iyi teknoloji, makine ve bina kullanılırsa kullanılsın kurumun asıl ilerlemesini sağlayan insan kaynaklarıdır. Onlar üretim ve hizmet sürecinin her anına dahil olurlar. İnsan kaynağı, kurumun başarısını, performansını ve

³¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, ss.119-120.

³¹⁶ Şeyda Çavuşoğlu, *age.*, s.6.

³¹⁷ Onur Köksal, *age.*, s.71.

verimliliğini artırır. Bu yüzden çalışanın kurumuna karşı olan tutumu önemlidir. Çalışan ona verilen görevlerin dışında kurumuna fayda sağlayacak davranışlar sergilemesi, kurumun başarısını olumlu yönde etkiler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda kurumlar için büyük önem arz etmektedir. İş pazarındaki zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler kurumların küçülmesine sebep olmuştur. Küçülen kurumlar ise kurum için fayda sağlayacak, verimli ve güvenilir çalışanları işletme içinde tutmaya çalışır. Bu sebepten dolayı örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamaya yönelik araştırmalar çoğalmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının öneminin artmasının sebeplerine küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular da dahildir.³¹⁸

MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, örgütsel vatandaşlık davranışının son zamanlarda literatürde artmasının 3 nedeni olduğunu ileri sürmüşlerdir. *Birincisi*, bu davranışın sonucunda çalışanın ortaya çıkan performansının değerlendirmesinde terfi ve ücret uygulamalarının olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi için yöneticiler çalışanlara herhangi bir güç veya yaptırım uygulayamaz, aynı şekilde çalışanlar da gösterdikleri davranışın sonucunda ödül beklentisi içerisine girmezler. Fakat yöneticiler dolaylı ya da dolaysız şekilde çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate alarak ödüllendirme yapabilirler. *İkincisi*, örgütsel vatandaşlık davranışının kuruma olan katkısı başarı ve etkinliktir. Vatandaşlık davranışı uzun dönemde dikkate alındığında örgütsel etkinliğe ve performansı yükseltir. *Üçüncüsü ise* örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla yakın olan ilişkisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve biçimsel rol davranışı birbiriyle ilişkilidir. Bunlar dolaylı veya dolaysız olarak işten ayrılmalarına sebep olabilir.³¹⁹ Kısaca çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını hiçbir karşılık beklemeden sergilerler. Fakat kurum bu davranışı değerlendirirse çalışanı ödüllendirebilir.

³¹⁸ İrfan Kaplan, *age.*, ss.10.

³¹⁹ *Ibid.*, ss.10-11.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal etkinliğin artmasına katkı ve başarı sağlaması için önemlidir. Kurumu yıkıcı ve sapkın davranışlardan koruma, çalışanlar arasında yardımlaşma ve bilgi paylaşımının artması, sorumluluk duygusunun gelişmesi, üst-ast arasında açık iletişimin olması, verilen hizmetlerin kalitesinde artış, destekleyici ve işbirlikçi ortamın oluşması, kurumsal etkinliğinin artırılması, çalışanların iş tatmini ve bağlılığının artırılması yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı çok önemlidir.³²⁰ Bunlar, kurum için olumlu sonuçlar doğuracağı için kurumlar çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate almalı ve değerlendirmelidir. Böylece çalışan daha çok vatandaşlık davranışı sergilemek isteyecektir.

E. Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkat edilmeyen, fakat uzun vadede kurumsal etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar için örgütsel vatandaşlığa benzer nitelikteki davranışlar diyebiliriz.³²¹ Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışıyla aynı gözükse de aslında özellikleri farklıdır. Örgütsel vatandaşlık ile benzer kavramlar; pro-sosyal (olumlu sosyal davranışlar), biçimsel rol davranışı, örgütsel spontanlık, rol üstü davranışlar ve psikolojik anlaşmalardır.

Pro-sosyal Davranışlar (Olumlu Sosyal Davranışlar): Pro-sosyal davranışlar, çalışanların kurumun hedeflerine ulaşması ve verimliliğinin artması için sergiledikleri davranışların tamamıdır. Pro-sosyal davranışlar, çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına ve kurumun etkinliğine katkı sağlayan bir özelliğe sahip olan ve çalışanın isteyerek sergilediği rol tanımlı ve rol ötesi davranışları içine almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, rol ötesi davranışların bölümünü kapsarken sosyal temelli örgütsel davranışlar hem rollerde tanımlanan hem de tanımlanamayan davranışları içine alır. Tanımlanmış rol davranışı kapsamındaki davranışlar, çalışanların resmi iş tanımında yer alırken, rol fazlası davranışlar iş tanımlarında yer almaz. Rol fazlası davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı

³²⁰ Kasım Uçtu, **age.**, s.97.

³²¹ Kemal Karaman, Cemil Yücel, Hakan Dönder, “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:53, 2008, s.53.

içinde yer alırlar.³²² Pro-sosyal davranışlar çalışanların gönüllü ve resmi iş görevlerinin dışındaki sergiledikleri davranışlardır. Bu yüzden pro-sosyal ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında benzerlik vardır.

Biçimsel Rol Davranışı: Biçimsel rol davranışı, yönetim için kabul edilen davranışlardır. Organ'a göre, biçimsel rol davranışı, kurumdaki biçimsel sistemler, politikalar, kurallar ile etkin üretim tekniklerinin uygulanmasıdır. Bu yüzden biçimsel rol davranışı yapılan bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimleri barındırır. Biçimsel rol davranışı, olması gereken veya yapılması beklenen davranışlardır. Bu davranışlar, kurumsal düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı yürürlükte olan resmi ödül sistemi tarafından tanımlanan davranışlardır. Böylece çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda örgütün vereceği ödülleri alamaz ve işlerini kaybedebilirler. Fakat bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması çatışmalara ve olumsuz finansal sonuçlara yol açabilir.³²³ Kısaca bahsetmek gerekirse biçimsel rol davranışı, çalışanın yapması gereken davranışları kapsar. Çalışan bu davranışları yapmadığı takdirde ödül alamaz ve işini kaybetme gibi bir riski vardır. Ayrıca biçimsel rol davranışının olmadığı kurumda sıkıntılar ortaya çıkar.

Örgütsel Spontanlık: Örgütsel spontanlık, çalışanın kendi isteği ile sergilediği, kurumun amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunan ve iş tanımlarında yer almayan aktif davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki fark, örgütsel vatandaşlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif veya pasif davranışları içine alır. Örgütsel spontanlık davranışı ise, resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınan aktif davranışları kapsar. Bunlar, iş arkadaşlarına yardım etme, iyi niyetli davranma, kurumu koruma ve kurum adına iyi önerilerde bulunma gibi davranışlardır.³²⁴

³²² Ezgi Dede, "İş Güvensizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.79.

³²³ A. Zafer Acar, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, s.3.

³²⁴ Merve Erok, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2018, s.11., Kemal Karaman, Cemil Yücel, Hakan Dönder, **age.**, s.53.

Rol Üstü Davranışlar: Rol üstü davranışlar, resmi rol davranışlarının tersine gönüllülük esasına dayanır. Bu davranışlar resmi iş tanım ve gereklerinde yer almazlar. Kurumda olan resmi ödüllendirme sisteminde tanımlanan davranışlardır. Bu davranışlar yerine getirilmediği zaman çalışanlara herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Katz ve Kahn, örgütsel vatandaşlık davranışını fazladan rol davranışı olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre rol üstü davranış, biçimsel ödüllendirmenin dışında gerçekleşirken, biçimsel rol davranışı biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelir. Rol üstü davranışlar, kurumda çalışanların vatandaşlık duygularından kaynaklanır. Böylece fazladan rol davranışı, çalışanların iş tanımında yer almayan kurumun faaliyetlerine katkısı olan gönüllü davranışlardan meydana gelir.³²⁵ Bu davranışı sergileyen çalışanlar kurumunun faydasına olan faaliyetlerde bulunur.

Rol üstü davranışlar, kurumun etkinliğinin ve bütünsel performansının artmasına yardımcı olan biçimsel olmayan, dayanışmanın olduğu, gönüllü ve yardımsever davranışlardır. Rol üstü davranışlar, kurum içinde diğer çalışanlara yardım etme, yeni başlayan çalışanlara yardımcı olma, verilen görevlerden şikayetçi olmama, müşterilere dostça yaklaşma gibi davranışlardır.³²⁶ Kısaca, rol üstü davranışlar, iyimserlik ve yardımlaşmaya dayanan davranışlardır.

Psikolojik Anlaşmalar: Kişiler bir kurumun üyesi olurken bazı yararlar bekler. İşe başlayan bir kişi, yaptığı iş karşılığında maddi ve manevi kazanç beklentisi içinde olur. Çalışan, yetki, görev ve sorumlulukları ile kurumdan kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirten yazılı bir sözleşmeye imza atar. Diğer bir sözleşme ise yazılı olmayan ve somut olarak elde tutulamayan psikolojik anlaşmadır. Psikolojik anlaşmada çalışanlar, kuruma karşı belirli bir iş yapmaya ve sadakat göstermeye söz verirler. Bunun karşılığında ise çalışanlar, ekonomik ve ödül beklentisinin dışında, güvenlik, insanca davranış, tatmin edici ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin karşılanması gibi manevi destek beklerler.³²⁷ Psikolojik anlaşma yazılı olmadığı için çalışanın beklentisi karşılanmadığı zaman psikolojik

³²⁵ Sair Gürbüz, *age.*, s.12.

³²⁶ *Ibid.*, Ezgi Dede, *age.*, s.78.

³²⁷ Kemal Karaman, Cemil Yücel, Hakan Dönder, *age.*, s.53.

anlaşmayı önemsemez. Böylece çalışan, kuruma karşı olumsuz tavırlar sergileyebilir.

F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları; diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir. Bu boyutlar incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Diğerkâmlık

Özgecilik olarak da adlandırılan diğerkâmlık, kurumdaki çalışanın iş arkadaşlarına gönüllü olarak onlara katkı sağlayacak davranışlarda bulunmasıdır. Bu çalışanlar işle ilgili oluşan sorunlarda yardımsever davranırlar.

Diğerkâmlık, çalışanın kurum ile ilgili çalışmalarda ya da yaşanan problemlerde kurumun diğer çalışanlarına karşı sergilediği bütün gönüllü davranışlardır. Diğerkâmlık davranışına örnek, işe yeni başlayan çalışana işle ilgili bilgi vererek öğrenmesini sağlamak, iş yükü ağır olan çalışma arkadaşının işi bitirmesinde yardımcı olmak, iş arkadaşının ulaşamadığı malzemeye ulaşmasını sağlamak, iş arkadaşlarının yetişmesi zor olan işi zamanında teslim etmesi için yardımcı olmaktır. Bazı araştırmacılar tarafından diğerkâmlık, yardımlaşma davranışı olarak tanımlanmıştır. Diğerkâmlık, kişisel düzeyde bir davranış olmasına rağmen dolaylı olarak kuruma fayda sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutunda, başarı gösteremeyen veya işin de zorlanan bir çalışana yardımcı olma davranışı daha belirgindir.³²⁸ Yani diğerkâmlık boyutunda kişiye fayda sağlanır.

2. Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutunda çalışan, kurumunun ona verdiği imkânları suiistimal etmez. Yani kurum içindeki kurallara uyum sağlar. Bu çalışanlar başında yöneticisi veya herhangi bir kişi olmadan bile kuralları ve işin akışını bozmadan çalışmaya devam eder.

³²⁸ Duygu Ongan, *age.*, s.54., Ali Birinci, "İmam Hatip Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Ahlaki Kişilik Özelliklerinin ve Ahlaki İdeolojilerinin Rolü", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize, 2022, s.29.

Vicdanlılık, çalışanların bazı rol davranışlarını kendilerinden beklenenden fazlasını yerine getirmeleri ve çalışanların kurumun kurallarını, iş akışıyla ilgili düzenlemeleri ve süreçleri içselleştirip kabul etmeleridir. Vicdanlılık, işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, sorumluluk almaya gönüllü olma, dakiklik, dinlenme zamanlarını suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma gibi faaliyetler içermektedir. Çalışanların kurumun kural ve işleyişiyle ilgili süreçleri içselleştirmesi sebebiyle hiçbir denetim olmadan kurum tarafından konulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilir. Yüksek görev bilincine sahip çalışanlar, sabırlı, düşünceli ve güvenilir kişilik özelliklerini taşıdığı için kimse onu izlemese bile kurumun kurallarına uygun şekilde hareket eder. Vicdanlılık boyutu, belirli bir kişiye değil, doğrudan kuruma yarar sağlamak amacıyla sergilenmektedir. Diğerkâmlık boyutunda, yardım etme davranışı kişiye odaklanırken, vicdanlılık boyutunda ise yüksek görev bilinciyle kurumun kendisi odak noktasıdır.³²⁹

Vicdanlılık, kurum içinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemlidir. Vicdansızlık, işe ve çalışana saygı ile ilintili bir kavramdır. Çalışanların, kendi aralarındaki iletişim süreçlerinde ve işle ilgili olan etkileşimlerinde görev bilinci yüksek ve vicdanlı şekilde çalışmalarını önemlidir. Dolayısıyla çalışanların işe olan saygılarının netleşmesidir. Yöneticilerin ise, çalışanları motive etmek için adaletli ve dürüst bir şekilde çalışmalarının yanı sıra iş görenlerin performanslarına hakkında vicdanlı bir tutum sergilemeleri gerekir.³³⁰ Kısaca çalışanın performansı yüksek olur ve ona verilen imkânları suiistimal etmez. Bu da kurum için onun sonuçlar doğrudur.

3. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun temelinde de diğerkâmlık yani yardımseverlik bilinci vardır. Fakat nezaket ve diğerkâmlık boyutları bir yönüyle birbirinden ayrılır. Diğerkâmlıkta sorunun çözümüne odaklı bir eğilim varken, nezakette ise sorunların ortaya çıkmasını engelleyen eğilimler vardır. Önceden bilgilendirme şeklinde karşımıza çıkar ve başkalarının davranışını etkileyecek bir karar almadan önce bu kişileri bilgilendirmek nezaket

³²⁹ Ibid., s.30.

³³⁰ Büşra Çelik, *age.*, s.26.

tabanlı bilgilendirme davranışıdır. Nezaket boyutunda işverenler, işgörenlerin işlerini etkileyecek bir karar almadan önce onları bilgilendirir ve fikirlerini alırlar. Bu durum kurum içerisinde çatışma olmasını engeller ve çalışanın daha istekli işini yapmasını sağlar.³³¹ Kısaca, nezaket boyutu, kurum üyelerinin birbirlerinin işlerini ve davranışlarını etkileyecek olan faaliyetlerde bulunmadan önce onları bilgilendirmek ve fikirlerini almaktır. Yani birbirlerine önceden haber verme ve hatırlatma yaparlar. Böylece kurum içinde sorun çıkması engellenir.

4. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, çalışanın kurumun çıkarlarını en üst seviyede gözetmesi, mesleki ve sosyal anlamda kurumun amaçlarını desteklemesi, gönüllü olarak örgüte katılım ve ilgili olma davranışlarıdır. Sivil erdem, kurumun siyasi yaşamına katılım göstermekle ilgili çalışmaları kapsar. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerinde gönüllü olma, kurumda düzenlenen toplantı, forum ve eğitim faaliyetlerinde devamlılık, kurum içi tehdit ve fırsatları denetleme, kurum bünyesinde oluşturulan sosyal etkinliklere katılım ve destekleme gibi davranışlar sivil erdem boyutuna örnek olarak verilebilir.³³² Çalışan kurum içinde olan bu faaliyetlere katılma ve destekleme konusunda kendini sorumlu hisseder ve bunu gönüllü olarak yapar.

5. Centilmenlik

Centilmenlik boyutu, çalışanların kurum içinde gerginliğe veya sorun yaratabilecek durumlardan kaçınmak için sergilediği davranışlardır. Centilmenlik davranışı sergileyen çalışan, kurum içinde ortaya çıkan sorunları saygılı bir şekilde en aza indirmeye çalışırken aynı zamanda sorun çıkarmaktan da kaçınır. Bu çalışanlar ilişkilerinde yapıcı, orta yolu bulmaya çalışan ve pozitif olan bir özelliğe sahiplerdir. Örneğin, kurumun su tesisatının yenilenmesinden dolayı sular kesik olabilir ve çalışanlar su ihtiyaçlarını gidermek için başka bir yere gitmek zorunda kalabilirler. Fakat centilmen bir çalışan bu sorunu büyütmeden

³³¹ Gizem Taşkiran, “Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.25.

³³² Rabia Gökçe Alarçin, “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2023, s.18.

yapıcı tavırlar sergiler.³³³ Diğer çalışanlar bu durumu büyük bir problem haline getirirken centilmen davranışlar sergileyen çalışanlar, bunu büyük bir problem olarak görmez ve çözüm odaklı olurlar. Ayrıca çalışma arkadaşlarını da bu konuda sakinleştirmeye çalışır.

G. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergeleri; bireysel özelliklere ilişkin, örgütsel özelliklere ilişkin, görev özelliklerine ilişkin ve yönetici (lider) özelliklerine ilişkin göstergelerdir. Bu göstergeler incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden biri bireysel özelliklerdir. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için kendisinin kişisel özellikleri ile kurumunun özellikleri birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu özellikler uyumlu olmazsa çalışan ile kurum arasında çatışmalar ortaya çıkar. Bu da çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini engeller.

Çalışanların bireysel özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bireysel özellikler, çalışanların tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algıları), kişilik özellikleri (dürüstlük, uyumluluk, olumlu ve olumsuz duygular, sorumluluk), çalışanın rol algıları (rol belirsizliği ve rol çelişkisi), demografik değişkenleri (cinsiyet, kıdem, yaş), çalışanın yetenekleri ve kişisel farklılıkları (yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık isteği, ödülleri umursamama) olarak ifade edilir. Bireysel özellikler, kuruma olumlu yönde katkı sağlayan vatandaşlık davranışlarının ya da bunun tersi olarak kuruma zarar veren davranışların sergilenmesinde önemlidir. Dolayısıyla çalışanların tutumları, kişiliği, rol algısı, demografik özellikleri, yetenek ve kişisel farklılıkları dikkate alınması gerekir.³³⁴ Bu farklılıklar dikkate alınmadığı takdirde kurum içinde çatışmalar ortaya çıkacaktır.

³³³ Duygu Ongan, *age.*, s.55.

³³⁴ Ali Birinci, *age.*, s.33.

Kişilik kavramı, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir, kişiye özgü, onu diğerlerinden ayıran ve değiştirilemeyen davranışlardır. Bu özellikler sayesinde herkes birbirinden farklıdır. Kişilik özellikleri, kişinin yaşayış biçimini, çevresindeki olaylara ve durumlara olan tepkisini etkilemektedir. Bulunduğu çevreye uyumu onun kişiliğinin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Çünkü kişilik çevresel faktörlerin etkisiyle değişiklik gösterebilir. İş hayatında çalışanların kişilik özelliklerinin kurum ve kurum içindeki çalışanlarla uyuşup uyuşmaması önemli bir noktadır. Kurumda çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları dikkate alınmazsa kurum içinde çıkan çatışma ve zıtlaşmanın temelinde bu farklılıkların olduğu görülmez. Bu durumda yöneticiler farklılıkları iyi analiz etmeli ve bu farklılıkları kurumsal amaçlar doğrultusunda iyi yönetebilmelidir.³³⁵ Yönetici bunu iyi yönetebilirse kurum içinde gereksiz çatışmalar ve zıtlaşmalar ortadan kalkar.

Sonuç olarak baktığımızda kurumda olumlu tavır sergileyen çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Olumsuz tavırlar sergileyen çalışanlar için vatandaşlık davranışı beklenemez.

2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden biri örgütsel özelliklerdir. Yeniliğe açık, çalışanlarına destekçi ve onlara güvenen kurumların çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Çalışan, yeniliğe açık olmayan bir kurumda kendini geliştiremeyeceği için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek istemez.

Örgütsel özellikler, biçimsellik, esneklik, danışman desteği, ödüller, grup uyumu, liderden mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel destek ve grup uyumu değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki varken örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer değişkenler arasında tutarlı bir ilişki yoktur. Çalışanların kurumdan destek görmeleri ve çalıştıkları grup üyeleri arasındaki uyum onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini olumlu yönde etkiler.

³³⁵ Selma Arslantaş, *age.*, ss.22-23., Emrah Özsoy, Gültekin Yıldız, “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, 2013, ss.8-9.

Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde örgütsel değerlerin önemli bir yeri vardır. Örnek verecek olursak, katılımcı davranışları destekleyen kurumda çalışan kişiler bu yönde faaliyet göstererek vatandaş davranışı gösterir. Yeniliğe önem veren bir kurumda çalışan kişiler, yenilikçi ve değişime odaklanan fikirler ortaya atacaktırlar. İş birliğini önemseyen kurumda çalışan kişiler, iş birliğine temel alan davranışlar sergileyecektir. Çalışanlar sosyal anlamda beklenen değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olduğunu algılasa bunu sözleşme gereklerine ekleyerek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler.³³⁶ Sonuç olarak baktığımızda örgütsel özellikler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

3. Görev Özelliklerine İlişkin Göstergeler

Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden biri görev özellikleridir. Çalışan, sahip olduğu bilgi ve yeteneği işini yaparken kullanırsa ve yaptığı işe yönelik geri bildirim alırsa örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu yönde etkilenir.

Görev özellikleri, çalışılan işin anlamlı olması, düzenli geribildirim verilmesi, daha fazla yeteneklerin sergilenmesine fırsat verilmesi ve çalışana iş alanında bağımsızlık sağlanması gibi faktörlerdir. Yapılan görevin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Podsakoff ve diğerlerinin yaptığı bir çalışmada, işin içsel motivasyonu desteklenmesi ve işe dönük algılanan geri bildirimler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini fakat yapılan görevin sıradanlığı örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir.³³⁷ Yaptığı işle ilgili olumlu geri bildirim alan çalışan, kurumun faydasına olan davranışları daha çok sergileyecektir.

Geri bildirim ve içsel tatmin özelliği olan görevler, çalışanların iş tatminlerinde ve rollerinin netlik kazanmasında artış sağlarken rol çatışmasında ise azalma sağlar. Ayrıca geri bildirim çalışanların yöneticilerine duyulan güvenin, rol performansının ve sivil erdem davranışlarının artmasında etkilidir. İçsel tatmin özelliğine sahip görevler ile örgütsel bağlılık, diğerkâmlık ve centilmenlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Görevin rutinliği

³³⁶ Ezgi Dede, *age.*, ss.83-84.

³³⁷ Rabia Gökçe Alarçin, *age.*, s.20.

artıkça rolün belirsizliği de artar, örgütsel vatandaşlık davranışında ise azalma olur.³³⁸ Sonuç olarak baktığımızda görevin rutinliği, geri bildirim gibi özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkiler.

4. Yönetici (Lider) Özelliklerine İlişkin Göstergeler

Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden biri yönetici özellikleridir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olması, onlara destek olması ve yasal güç kullanması çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.

Yöneticilerin tutarlılığı, dürüstlüğü, çalışanlarla kurduğu iletişim ve onların sorunlarına gösterdiği ilgi, sahip olduğu kontrol yetkisini paylaşması ve dağıtması, güvenilirliği sağlaması, yasal bir güce sahip olması, çalışanların sergiledikleri yüksek performansı eğitim fırsatları, iş güvenliği veya terfi önceliği gibi yollarla ödüllendirmesi, çalışanların haklarına saygı duyması ve herkese eşit davranması, kurumsal faaliyetin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak teknik ve sosyal şartları oluşturması gibi özelliklerdir. Bu özelliklere sahip yöneticiler hem normlara uygunluğu sağlamakta hem de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkı sağlamaktadır.³³⁹

Yeni hedefler belirleyerek çalışanları sürekli motive eden dönüşümcü liderlerin vizyon oluşturma, çalışanlara davranışlarıyla örnek olma, örgütsel amaçların benimsenmesini sağlama, yüksek performans beklentisi gibi bazı özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler. Ayrıca destekleyici lider davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarıyla olumlu yönde ilişkiye sahiptir.

³³⁸ Ezgi Dede, *age.*, ss.83-84.

³³⁹ Sevilay Kendirgil, “Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.73.

H. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranış türleri; hedeflerine göre, davranış tarzına göre ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışlardır. Bu türler incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağı kişinin gönüllü davranışlarıdır ve bu davranışları uygulayacak olan kişinin kendisidir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışı kurumsal ortamda gerçekleşir. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı çalışana ve örgüte yönelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki örgütsel vatandaşlık davranışında da asıl amaç kurumsal faaliyetlere, kurumsal başarıya ve kurumsal imajın gelişmesine katkı sağlamak gibi kurumun yararına olacak davranışların sergilemesidir.³⁴⁰

Çalışan hedefli davranışlar, çalışanların işle ilişkili tüm konularda karşılık beklemeden birbirine yardım etmesi ve birlikte hareket etmelerini içerir. Çalışanlar arasındaki iş birliği ve uyum içinde çalışma, çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği için çalışma ortamı ve örgüt iklimi olumlu yönde etkilenir. Çalışan hedefli davranışlar, nezaket ve özgecilik boyutlarını içerir.³⁴¹ Kısaca çalışan hedefli davranışlar çalışanlar arası yardımlaşmadır.

Örgüt hedefli davranışlar, çalışanlar, kurumlarına duygusal bağlılık hissetmekte ve kurumun uzun vadede yaşaması için gerekli gördüğü her türlü fedakarlığı göstermesidir. Bunun için gönüllü olarak kurumun faydasına olan faaliyetlere katılır, küçük problemleri büyütmez, huzurlu bir iş ortamı yaratarak verimliliğin artmasına katkıda bulunur ve kurumun geleceğini şekillendirecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk alır. Örgüt hedefli davranışlar, pro-sosyal (ekstra rol) davranışlarla ilişkilidir. Ayrıca örgüt hedefli davranışlar, vicdanlılık,

³⁴⁰ Şeyda Çavuşoğlu, “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya, 2022, s.9.

³⁴¹ Halil Altın Karataş, “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2022, s.13.

sivil erdem ve gönüllülük boyutlarını içerir.³⁴² Örgüt hedefli davranışlar, kişisel değildir, kurumun başarısı için bu davranışlar sergilenir.

2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Davranış tarzlarına göre olumlu aktif davranışlar ve olumlu kaçınma davranışlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Kavramsal açıdan bu iki davranış arasında farklılık olsa da örgütsel açıdan her iki davranış tarzı da istenen davranışlardır. Çünkü bu davranışların ikisi de kurumların etkinliğini ve verimliliğini artıran davranışlardır.³⁴³

Olumlu aktif davranışlar, çalışanların aktif bir biçimde kuruma katılımı ve kuruma katkı sağlaması şeklinde ortaya çıkan davranışlardır. Olumlu aktif davranışta işgörenlerin kurum yararına, etkin bir şekilde kurumsal yaşamın içinde yerini alması gerekir. Olumlu aktif davranış sergileyen çalışanlar, üretken ve çalışkan özelliklere sahiptir. Olumlu aktif davranışlar, çalışanın kuruma yeni katılan çalışma arkadaşına yardımcı olması, kurumun yararına olan çalışmalarda bulunması, işe gelemeyen arkadaşlarının işlerini üstlenmesi, örgütsel çatışmaların azalmasına yardımcı olması gibi davranışları içerir.³⁴⁴ Olumlu aktif davranışlar, kurumun faydasına olan çalışmalarda bulunmak ve kurumdaki olumsuz durumları olumluya çevirmek için sergilenen davranışlardır.

Olumlu sakınma davranışları, kurumsal yapıya zarar verecek her türlü davranıştan kaçma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Olumlu sakınma davranışlarının temel amacı kuruma katkıda bulunmak değil, kuruma zarar vermemektir. Burada anlatılmak istenene örnek verecek olursak, futbolcunun maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesinin aynı anlama gelmemesidir. Olumlu sakınma davranışı sergileyen çalışan, kurumda ortaya çıkan önemsiz problemleri görmezden gelerek uyumlu bir iş ortamı yaratmaya çalışması, ortaya çıkan yeni durumlardan dolayı öfke ve kızgınlık duymayıp sakin kalmak gibi davranışlar sergiler. Bu davranışlara göre olumlu sakınma davranışı, etik sorumluluk ya da

³⁴² Semra Mercan, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.73.

³⁴³ Şeyda Çavuşoğlu, *age.*, s.10.

³⁴⁴ *Ibid.*

ahlaki görev olarak görülür.³⁴⁵ Olumlu sakinme davranışı olabilmesi için çalışanın kuruma faydası değil daha çok zararı olacak davranışları sergilemekten sakınması gerekir. Çalışan, kolayca çözülebilecek bir sorunu kurum içinde çatışmaya yol açmamak için büyütmemesi olumlu sakinme davranışıdır. Fakat çalışan, çözülmesi zor problemi görmezden gelirse bu örgütsel sakinme davranışı değildir. Çünkü kurum, büyük bir problemle karşılaştıysa ve bu problem görmezden gelinip çözülmezse sonrasında kurumu daha büyük zarara uğratabilir. O yüzden bu davranış kurumunu korumaya yönelik bir davranış değildir.

3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Kurum hedefli ve çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışları dışında çalışanların sergiledikleri farklı vatandaşlık davranışları da vardır. Bu davranışlar, karşı vatandaşlık davranışı, sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışlarıdır.³⁴⁶

Karşı vatandaşlık davranışları, çalışanların bazen kurum için olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlarda gönüllü davranmasıdır. Bu davranışlar, kurumun etkinliğini olumsuz etkiler. Fisher ve Locke çalışmalar yaparak kurumun etkinliğini olumsuz etkileyen davranışların karşı vatandaşlık davranışları olduğunu gözlemlemiştir. Bu davranışları şu şekilde sıralayabiliriz:³⁴⁷

- Meydan okuma, otoriteye karşı koymak (İsteyerek yönetim tarafından uygulamaya koyulan kuralları çiğnemek, yöneticiye sert karşılıklar vermek, çalışma arkadaşlarının işlerini yapmasını engellemek gibi davranışlara örnek olarak verebiliriz.)
- İntikam/ misilleme (Rakiplere kurumla ilgili bilgileri satmak, örgütü zor duruma düşürecek bilgileri medyaya vermek, örgüte ait malzemeleri satmak gibi davranışları örnek verebiliriz.)

³⁴⁵ Ş. Didem Kaya, *age.*, s.273. Semra Mercan, *age.*,74., Şeyda Çavuşoğlu, *age.*, s.10.

³⁴⁶ İrfan Kaplan, *age.*, s.27

³⁴⁷ *Ibid.*, s.28.

- İşten kaçma (mümkün olduğunca az iş yapmak ama çok iş yapıyormuş görüntüsü vermek, iş zamanında özel işleriyle ilgilenmek gibi davranışları örnek verebiliriz.)

Kısaca karşı vatandaşlık davranışlar, çalışanın kurum için sonuçlarının olumsuz olacağı davranışlar sergilemesidir.

Sahte vatandaşlık davranışları, çalışanların belli maksatlarla yöneticilerine yakın davranmaları, sadece yöneticileri geldiğinde ilave işler yapmaları, yöneticilerin özel işleri ile ilgilenmeleri gibi davranışlardır. Bu davranışlar, izlenme davranışı veya yağcılık olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin sahte vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlarını ayırt edebilmesi için çalışanlarını tanıması ve yöneticilik becerilerinin önemi büyüktür. Tecrübesiz ve çalışanlarından uzak olan yöneticiler, bu çalışanların davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılayabilirler. Fakat, tecrübeli ve çalışanlar ile sürekli iç içe olan yöneticiler, bu davranışları ayırt etmek onlar için çok kolaydır. Bu davranışlar, yöneticiler tarafından fark edilmez ve ödüllendirmede adaletsizliğe sebep olursa kurum için olumsuz sonuçlar doğurur.³⁴⁸ Fakat tam tersi yönetici bu davranışları fark edip ödüllendirmede adaletli olursa kurum için olumlu sonuçlar meydana gelir.

Olumsuz yardımlaşma davranışları, çalışanların kurumlarıyla çatışma yaşadıkları konularda kurumla mücadele için birbirleri ile dayanışma içerisine girerek kurumun zararına yaptıkları davranışlardır. Çalışanların kurum yönetimi ile çatışma, zıtlaşma, birbirlerini engellemeye yönelik tutum ve davranışlar gibi örgüt ikliminin bozulduğu durumlar, yönetici ile kuruma zararlı verici olur ve kurumun performansını düşürür. Örneğin, çalışanların maaşlarına zam almak için bir araya gelmeleri ve üretimi aksatmaları birbirleriyle olan olumsuz dayanışmadır. Bu dayanışma sonucunda, kurumun siparişlerini yetiştirememesi, pazar payını kaybetmesi ve hatta makinaların elden çıkarılması gibi önemli zararlara neden olabilir.³⁴⁹ Bazı çalışanlar, örnekteki gibi kurum içinde birbirleriyle olumsuz dayanışma gösterirler. Bu olumsuz yardımlaşma davranışı, kurumun faydasına olmaz, tam tersi zararına olur.

³⁴⁸ Semra Mercan, *age.*, s.75.

³⁴⁹ Kasım Uçtu, *age.*, s.142.

İ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, bireyin ruhsal durumu, bireyin kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık, iş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık, kararlara katılım, lider desteği, ihtiyaçlar, işin özellikleri, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon ve örgütsel ortamdır. Bu faktörler incelenmiş ve hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Bireyin Ruhsal Durumu

Çalışanlar olumlu ruh halinde oldukları zaman kurum içinde pro-sosyal davranışlar sergilerler. Ruhsal açıdan kendini iyi hisseden çalışan, iş arkadaşlarına yardımcı olmak ister ve kurum problemlerine çözüm üretmeye istekli davranışlar sergiler. Çalışanlar olumlu ruh halleriyle pro-sosyal davranışlar sergileyerek bu durumu korumak ve devam ettirmek için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler.³⁵⁰ Olumsuz ruh haline sahip olan çalışanlar ise kurum içinde çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyerek yardımlaşmak istemez ve problemlere çözüm üretmeye istekli olmaz.

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip kişilerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda kişilerin diğerkâmlık davranışlarında artma olduğu gözlemlenmiştir. Organ, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisi iken iş süreçlerinin ya da becerinin örgütsel performansı belirlemede önemli olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber kişilerin bazı zamanlardaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açtığını belirtmiştir. George ise, çalışanların olumlu ruh haline sahip olması kurum içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı oluşmasını sağladığını belirtmiştir.³⁵¹ Bu çalışmalara göre, çalışanların olumsuz ruh haline sahip olursa kurum içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir algının oluşacağını söyleyebiliriz.

³⁵⁰ Merve Erok, *age.*, s.35.

³⁵¹ İrfan Kaplan, *age.*, ss.50-51.

2. Bireyin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin kendisi açısından zihinsel, fizyolojik ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgidir. Diğer insanlar için ise kişinin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireyin doğuştan gelen özellikleri ve içinde bulunduğu çevrenin etkisiyle oluşur. Çalışanlar, kurumlarda üretim faktörlerini bir araya getirip örgütsel yapıyı şekillendiren kişilerdir. Bu yüzden insan faktörü kurumlar için oldukça önemlidir. Davranış biliminde kişilik özelliklerinin kurumsal yapıya uydurulması örgütsel fonksiyonlarının işleyişinde verimlilik ve süreklilik sağlar.³⁵²

Batlaş, kişilerin hayattaki zorluklara karşı mücadelesi ve bakış açıları, kişilerin işi yapmaya ya da bu işi sürdürmelerine yönelik çabalarını belirlediğini ileri sürmüştür. İyimser kişilerin içsel motivasyonu yüksek olur ve işlerinin iyi gideceğine dair inançları yüksektir. Bu çalışanların boş vermişlik halleri yoktur ve bir şey yaptıklarında sonucun değişeceğine inanırlar. Bu kişilerin başarısının kaynağı içsel motivasyonlarıdır. Ayrıca bu kişilerin içsel motivasyonu olduğu için her zaman dışsal motivasyon ile güçlenmeye ihtiyaç duymazlar. Smith, Organ ve Near ise, dışa dönük özelliklere sahip insanların, sosyal çevreden gelen uyarılara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeye daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. İçe dönük ve daha çok karamsar kişiler, kendi kaygı ve endişe yaşadıklarından dolayı diğer çalışanların sorunları ve kurumun gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışını gösteremezler.³⁵³ Bu araştırmacıların gözlemlerine baktığımızda çalışanın kişilik özellikleri onun örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

3. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, ilk bakıldığında stresin olumsuz etkilerini azaltan ve uyumluluğu destekleyen bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Kurum alanında ise psikolojik dayanıklılık, olumsuzluk, çatışma, başarısızlık sonucu ortaya çıkabilecek bir gelişme karşısında veya pozitif anlamda artan sorumluluk

³⁵² Ece Zeynep Tabakoğlu, *age.*, ss.24-25.

³⁵³ Duygu Ongan, *age.*, 57.

sonrasında kişinin tekrardan kendini toparlayarak bu durumla baş etme kapasitesini göstermektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, olumsuz durumları kolaylıkla atlanabilir, uyum sağlayabilir ve kısa sürede eski performanslarına ulaşabilirler. Bu çalışanlar, kurumda oluşan problemlerle kolay başa çıkabildikleri ve stresli durumlarda daha dayanıklı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışları olumlu yönde etkilenir.³⁵⁴ Ama çalışanın psikolojik dayanıklılığı düşük olursa kurumdaki problemler karşısında ve stresli durumlarda panik oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışları olumsuz yönde etkilenir.

4. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin işini ya da tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu hisleridir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, iş tatmini yüksek olan çalışanlar sık sık yardımcı olmak istemekte ve fedakâr davranışlar sergilemektedir. Bu kişiler yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olurlar ve böylece çalışma arkadaşlarıyla pozitif bir ilişki kurarlar. Bu durum sonucunda ise çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları artmaya başlar. Lii Ping Tong, iş tatmini ile diğerkâmlık ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür.³⁵⁵ Bu yüzden diyebiliriz ki çalışanın işinden duyduğu tatminlik ne kadar yüksekse örgütsel vatandaşlık davranışları da o kadar artmaktadır.

5. Adalet Algısı

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en temel bilişsel faktörlerden biri adalet algılamalarıdır. Çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise kuruma olan bağlılıkları ve performansları artar. Bunun beraberinde ise verimlilik de artar. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları negatif yönde ise örgütsel bağlılıkları ve performansları düşer. Bununla beraber çalışan adaletsizliği ortadan kaldırmak için yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar ve davranışlar sergiler. Çalışanlar algıladıkları şekilde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışla göstermektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan çalışan,

³⁵⁴ Gökçen Budak, “Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2015, s.18.

³⁵⁵ Abdullah Karaman, Serkan Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2012, s.42.

resmi iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmediği takdirde resmi ödülleri kazanamayacağını bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçer.³⁵⁶

Örgütsel adalet kavramı, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır. *Dağıtım adaleti*, kişiler arasında ödüllerin eşit ve adil dağıtılmasıdır. *Prosedür adaleti*, terfi, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve politikaların adil olmasını ifade etmektedir. *Etkileşim adaleti* ise, kişinin kendisine karşı itibarlı, saygılı ve ilgili davranmasına ilişkin algıdır. Çalışan, yöneticisinin kendisine adil davrandığını düşünürse iş tanımından çıkarak fazladan rol sergilemesine, yöneticisine güvenmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yol açmaktadır.³⁵⁷ Bunların sonucuna bakarak, çalışanın adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin, kurumsal hedefleri doğrultusunda davranış göstermesine sebep olan tutumdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarının sonucuna göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha eğilimlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, kurumuna hizmet eder, onun değer ve amaçlarına sahip çıkar, kurumunu her zaman savunur, destekler ve saygı gösterir.³⁵⁸ Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları birbiriyle aynı değil fakat benzer kavramlardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, kurumunun başarılı olması için çabalar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan, aynı şekilde kurumunun başarısını düşünerek kurumuna fayda sağlayacak davranışlar gösterir. Bu yüzden bu iki kavram birbirini olumlu veya olumsuz yönde etkiler.

7. Kararlara Katılım

Kararlara katılım, çalışanların kurum içinde stratejik karar verme süreçlerine katılmalarıdır. Bu kararlar çalışanların içsel güdülenmelerini

³⁵⁶ Ibid.

³⁵⁷ Gökçen Budak, *age.*, s.22.

³⁵⁸ Nurten Polat Dede, *age.*, s.298., Halil Altın Karataş, *age.*, s.16.

sağlayarak başarı için daha fazla çaba sarf etmelerine sebep olmaktadır. Kararlara katılan ve kurum içinde daha etkin olan çalışan, uzun vadede kuruma karşı bağlılık hissederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Kurum da sadece üst kademenin değil aynı zamanda alt kademe çalışanların da kurumla ilgili kararlarda fikirlerini söylemesi, alınan kararlarda ve kurumun yönetiminde söz sahibi olması örgüte bağlılığı ve fazladan çaba sarf etmesini sağlamaktadır.³⁵⁹ Kurumla ilgili karar verme süreçlerinde fikir ve düşüncelerine önem verildiğini düşünen çalışan kendini kurumun önemli bir parçası olarak görür. Bu yüzden kurumun başarılı olmasında kendisinin bir payı olduğunu düşünerek daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelir.

Yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan birisi çalışanların kurum içinde kararlara katılımıdır. Salamon, çalışanların kararlara katılımını 3 farklı bir şekilde yorumlamıştır. *Birincisi*, sosyopolitik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kararlara katılımdan bahsetmek için çalışanların kişisel sahipliklerinin olduğu ve çalışanların bizzat kendileri ya da seçmiş oldukları bir grup tarafından yönetilen bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir. *İkincisi*, çalışanların kurumsal kararların bir kısmına ya da tamamına katılmaları fırsatını ifade eden katılımcılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bilgi paylaşımı ve kararların birlikte alınması katılımcılıktır. *Üçüncüsü ise*, kişilerin kurum içinde etkinliklerini artırmaya yönelik köklü değişim ve gelişimi içine alan katılımcılık anlayışını ifade etmektedir. Bu başlık altında anlatılmak istenen kararlara katılım konusu ikinci yaklaşım olan çalışanların kurum içinde karar verme süreçlerine katılmalarıdır.³⁶⁰ Kararlara katılan çalışanın kurumun yönetim kararları üzerinde etkisi olur. Karar aşamasında fikri alınan çalışan, ona güvenildiğini hisseder ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye istekli olur.

8. Lider Desteği

Kurumda bir liderin desteği çalışanlar için oldukça önemli bir faktördür. Lider desteğinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Organ ve Ryan, dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve yol hedef liderlik modelleri aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde

³⁵⁹ Ece Zeynep Tabakoğlu, *age.*, s.30.

³⁶⁰ İrfan Kaplan, *age.*, s.61.

etkilediğini belirtmiştir. Ocampo ve diğerleri, lider tutumu, lider-üye değişimi ve dönüşümsel liderliğin vatandaşlık davranışı konusunda önemli etmenler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca. Lider-üye değişim ilişkilerindeki nitelik, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının rol olarak algılanmasında önemli bir etmen olduğunu ifade etmiştir. Dai ve diğerleri, örgütsel desteğin, lider desteğinin algısı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin aracısı olduğunu ileri sürmüştür.³⁶¹ Bu araştırmacıların yaptığı çalışmaların sonucuna baktığımızda liderin çalışanlarına olan desteği, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu veya olumsuz etkiler.

9. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar, içsel verilerle ortaya çıkar ve kişilerin belirli bir biçimde hareket etmeleri için yönlendirir. Toplum içinde kabul görme, başarıma gibi ihtiyaçlar kişilerin kendilerinden beklenenden daha fazla rol davranışı sergilemelerine vesile olmaktadır. Kamer, başarıya odaklanmış kişiler sergiledikleri davranışlardan tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırdığını ileri sürmüştür. Niehoff ise, ilişki ihtiyacı yüksek olan kişilerin kurum içinde çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişki sürebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca güç ihtiyacı yüksek olan çalışanın kurum içinde güç ve statü elde etmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini de belirtmiştir.³⁶² Sonuç olarak çalışanlar ihtiyaç duydukları şeyleri gidermek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacaktır. Yani ihtiyaçlar örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

10. İşin Özellikleri

Kurumda belirlenen iş dağılımı, kişilere verilen işin ne düzeyde yeterli olduğu, iş tanımıyla çalışanın uyumu, verilen işte başarı durumu gibi konular kurum yönetim tarafından belirlenmelidir. Bir işin geri bildirim ve otonomi sağlayacak sistemle şekillendirilmesi, kurum çalışanlarının kendi davranış ve

³⁶¹ Nalan Yıldırım, “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Ordu İlindeki İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2022, s.31.

³⁶² Merve Erok, *age.*, s.38, Sait Gürbüz, *age.*, 57.

bireysel kontrollerini sağlamaları açısından önemli bir konudur.³⁶³ Dolayısıyla bu da onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine yönlendirir.

Podsakoff vd. ve Organ vd., görev özerkliği, görev bağımlılığı, amaca bağlılık, geri bildirim, iş rutinliği ve içsel tatmin gibi işin özellikleri çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ileri sürmektedir. Podsakoff ve diğerleri, İşin özellikleri fedakârlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Pearce ve Gregersen, göreve bağımlılığının grup üyelerinde kurumla ilgili bir sorumluluk duygusu yarattığı için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine vesile olduğunu belirtmiştir. Organ ve diğerleri, geri bildirim, özellikle sivil erdem boyutu açısından örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede etkili bir araçtır ve iş tatmini bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Hackman ve Oldham'a göre işin rutin yapısı ya da işin çeşitliliği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. İşin çeşitliliği arttıkça çalışan yaptığı işi daha anlamlı bulduğu için örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Podsakoff ve diğerleri ise, işin rutinleşmesinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüştür.³⁶⁴ Bu çalışmaların sonucuna baktığımızda işin özelliklerinin olumlu veya olumsuz olması çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir etkiye sahiptir.

11. Örgütün Özellikleri

Çalışan davranışlarını etkileyen faktörlerden biri örgütsel özelliklerdir. Çalışan, kurumun kendisinden neler beklediğini bilir ve yaptıkları görevin kurum için önemli olduğunu hissederse daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelecektir. Kurumunun kaliteye önem verdiğini düşünen bir çalışan ortaya daha kaliteli bir iş çıkarmak için daha fazla çaba gösterecektir. Kurumunun yeniliğe ve çalışanlar arasındaki iş akışına önem verdiğini gören çalışan daha yenilikçi düşünerek aralarındaki iş akışını daha iyi sağlamaya çalışacaktır. Podsakoff ve diğerleri, biçimsellik, esneklik, çalışan desteği, grup sadakati, liderden mekânsal uzaklık, liderin kontrolünün dışında ödüllendirme ve

³⁶³ Ali Osman Öztürk, **age.**, s.13.

³⁶⁴ Yunus Çelebi, "Otel İşletmelerinde Sosyal Kaytarma Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Bolu İli Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans**), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2022, s.61.

algılanan örgütsel destek gibi örgütsel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini belirtmiştir. Organ ve değerleri, biçimsellik ve esnekliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel destek, diğerkâmlık boyutuyla önemli ölçüde ilişki içindedir. Aynı şekilde Podsakoff ve diğerleri yaptıkları çalışmada, lider kontrolü dışında gelişen ödüllendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık, vicdanlılık ve nezaket boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir.³⁶⁵ Bu çalışmaların sonucuna göre örgütün olumlu veya olumsuz özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

12. Örgütsel Vizyon

Başarılı kurumların ortak noktası, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı stratejilerini uyarlayabilmelerinin yanında belirli bir vizyona sahip olmalarıdır. Vizyon, kurumların veya kişilerin, kendilerinin veya kurumlarının gelecekte nerede olmasını istediği durumu ifade eder. Buna göre vizyon, gelecekte varılması ya da olması istenen bir durumla ilgili hayalin ifade edilmesidir. Yani kurumların veya kişilerin gelecek durumlarının sözcüklerle anlatılmasıdır.³⁶⁶ Kurumlar ve kişiler bir vizyon belirler ve bu vizyona ulaşmak için büyük bir çaba harcarlar. Kurumların belirledikleri vizyon, rekabet ortamında avantaj sağlar. Bu yüzden kurumlar belirledikleri vizyona ulaşmak için kendilerine bir yol belirlemeli ve bu yolda istikrarlı bir şekilde ilerlemelidirler.

Örgütsel vizyon, kurumun uzun vadede amaç ve değerleridir. Bu yüzden örgütsel vizyon, kurumun nasıl çalışacağı konusunu, yönünü ve şeklini belirlemekte, çalışanların ulaşmaları gereken hedefleri belirlerken bu hedeflere ulaştıklarında yaşayacakları noktayı göstermektedir. Çalışanlara sunulan vizyon ve vizyona ulaştıklarında ulaşacakları konum, çalışanları güdülemekte ve onları kuruma bağlamaktadır. Tüm bunların sonucunda ise çalışanlar, örgütsel

³⁶⁵ Yunus Çelebi, *age.*, s.62.

³⁶⁶ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2018, s.172.

vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi göstermektedir.³⁶⁷ Dolayısıyla örgütün hedeflediği vizyon çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

13. Örgütsel Ortam

Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde, bu davranışların kişilerin görünür faaliyetleri olarak anlamak mümkündür. Bu süreçte kişilerin içinde bulunduğu çevrenin etkisi vardır. Bu yüzden vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması için bu davranışların sergilendiği kurum, departman veya iş grubu gibi bağlamlarla birlikte değerlendirilmesi gerekir. Podsakoff ve diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışının açıklayıcıları için örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik davranışları olmak üzere üç bağlamsal kategori ileri sürmüşlerdir. Podsakoff ve McKenzie, daha az derecede biçimlendirilmiş kurumların, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için işgörenleri cesaretlendiren uyumlu bir grup ortamı yaratıldığı ve buna karşın bürokratik yapıları kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının engellendiği işgörenler arasında bir yabancılaşma ortamının oluştuğunu ileri sürmektedir.³⁶⁸ Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesi örgütsel ortama bağlıdır. Katı örgütsel ortamın olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı azalır.

J. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusuna ilişkin araştırmacılar bazı yaklaşımlar ileri sürmüştür. Aşağıda bu yaklaşımlardan bazıları açıklanmıştır.

1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, yöneticilerin çalışanlara adil davranması sonucunda karşılık olarak çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelmektedir. Bu yüzden kurum içindeki adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

³⁶⁷ Duygu Ongan, *age.*, s.58.

³⁶⁸ Fatih Çetin, *age.*, s.46.

Sosyal değişim teorisi, Blau tarafından 1960 yıllarında geliştirilmiştir. Sosyal değişim teorisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme niyetinin oluşmasında organizasyon yöneticilerinin adaletli bir şekilde davranmaları ve gösterilen bu davranışların işgörenler üzerinde bırakmış oldukları izlenimdir. Bu teorideki temel varsayım, yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak saygı görme, dikkate alınma, takdir edilme gibi konularda etkin olmak için sosyal ilişkilere girdiği olgusu görülmektedir.³⁶⁹

Blau, sosyal ilişkiyi iki gruba ayırmıştır. Bu sosyal ilişkiler, *ekonomik değişim* ve *sosyal değişimdir*. Sosyal değişimde taraflar arasında ilişki zorunluluğu vardır. Sosyal değişimde iyilik yapıldığı zaman karşılık beklenir ama karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllüdür. Blau'ya göre, sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Sosyal değişimde ekonomik değişimler gibi geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya çıkar. Aynı şekilde ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç getireceği beklentisi vardır. Fakat sosyal değişimde bu kazancın özelliği kesinlikle belirtilmemiştir veya belli değildir. Ekonomik değişimde kazançlar parayla ifade edilirken, sosyal değişimde kazançlar para ile ifade edilmez. Sosyal değişim teorisinin temel varsayımı kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgi sağlanır. Yani sosyal değişimde elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşılığın simgesidir. Ekonomik değişimin temel varsayımı kurum içinde yöneticilerin adaletli davranışları sonucunda çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesidir. Bu kurama göre yöneticiler çalışanlarına adaletli davrandığı zaman değişim ilkesine göre çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık verir.³⁷⁰ Sonuç olarak çalıştığı kurumda adalet, sevgi, saygı ve desteğin olduğunu hisseden çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık verir.

2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinde kurum içinde bir çalışanın diğer çalışanlarla yaptığı kıyaslamadır. Bu çalışan, kurumunun ona verdiği ödülle çalışma arkadaşlarına

³⁶⁹ Nurten Polat Dede, *age.*, s.297., Matanat Mammadova, *age.*, s.47.

³⁷⁰ *Ibid.*, s.48., Murat Güven, *age.*, s.24., Fatih Çetin, *age.*, 79.

verdiği ödülü karşılaştırarak kurumunun adil olup olmadığını öğrenmeye çalışır. Kurumdaki adalet sistemine göre çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı etkilenir.

Eşitlik teorisi, Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Adams General Electric'te yaptığı çalışmalarda çalışanların kendilerine verilen ödül ile başkalarına verilen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir. Her çalışan, kendine verilen ödüllerin ne denli eşit olduğunu anlamak için kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece iki oranı karşılaştırır. Bunlardan birincisi, çalışanın kendisinin elde ettiği ödüller ile kuruma kattığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise, kişinin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir kişinin elde ettiği ödül ile kuruma kattığı katkılar arasındaki orandır. Çalışan, bu iki oran arasında farklılık olduğunu gördüğünde eşitsizlik durumu olduğunu anlayacaktır. Eşitlik teorisine göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi kurumdaki eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır.³⁷¹ Eşitlik olduğunu hisseden çalışan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler, fakat eşitsizlik olduğunu hissederse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi bırakır.

Kişi, çalıştığı kurumda adil davranıldığını hissetmesi, bireysel ve kurumsal kazanımlarını artırmakta ve adaleti sağlayan kurumuna karşı bağlılığı artırmaktadır. Kurumda eşitsizliğin olduğunu hissettiğinde ise çalışanlar, kuruma ve yöneticisine karşı olumsuz tavırlar sergiler. Bu durumda çalışan, kurumun yaptırım uygulayacağını düşünerek resmi iş tanımındaki görevini aksatmaz, onun yerine yapmak zorunda olmadığı, resmi olmayan vatandaşlık davranışlarını bırakır. Sonuç olarak çalışan kurumunu benimseyemez, kurumun faydasına olacak ekstra roller üstlenmez ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemez.³⁷²

Kurumların çalışanlarına karşı adaletli veya adaletsiz olması, çalışanlarının kurum için fayda sağlayacak vatandaşlık davranışlarını olumlu veya olumsuz etkilemesine sebep olur.

³⁷¹ Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.25.

³⁷² Özlem Birgül, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2022, s.9.

3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, ortak amaçlar için çalışan iki kişinin birbiriyle yardımlaşması nedeniyle bir kişinin diğer kişiye vekalet vermesidir. Bu iki taraf, vekil ve vekalet veren kişidir.

Vekalet teorisi, ortak amaç ve çıkar doğrultusunda olmayan iki tarafın birbiriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkabilecek sorunları inceler. Bu teori, iki tarafın motivasyon, kontrol ve bilgi akışı gibi konuların incelenmesiyle gelişmeye başlamıştır. Vekalet teorisi, bir tarafın diğer tarafı yetkilendirmesiyle birlikte ortaya çıkan vekalet ilişkisidir. Vekalet teorisine göre, vekilin kurumdaki işleri planlanmak, yürütmek ve amire rapor vermek gibi yükümlülükleri vardır. Vekalet veren kişinin ise, kurumdaki işleri devretmiş olduğu vekili denetleme, ödülü, ücreti tespit etme ve işlerin ilerleyişini teşvik etme gibi görevleri vardır. Yani devrettiği görevin belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini kontrol etmesi gerekir. Bu teoriye göre alt kademedeki çalışanın işle ilgili performansları üzerinde etkili olma şansları zayıftır. Burada taraflar elde edebilecekleri fayda miktarını arttırmaya çalışmaktadır. Vekil açısından risk, değişim ilişkisinde sergileyeceği çabanın karşılığını nasıl alacağıdır. Vekilin fırsatçı ya da yetersiz olması vekalet veren kişi açısından önemli bir risk faktörüdür. Vekalet veren kişi, vekilin gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında yeterli bilgiye sahibi değilse bu durum vekilin faydasına olurken, vekalet veren kişi açısından risklidir. Vekalet riskini azaltmak için vekalet veren kişi, vekilin davranışlarını kontrol etmelidir. Bu sayede vekalet veren ile vekilin amaçları uyumlu hale gelir. Fakat bazen vekil kurumun işini çok fazla benimseyip kendi işi gibi görebilmekte ve vekalet veren kişinin kendisine duyduğu güveni boşa çıkartmamak için fazlaca çaba sarf etmektedir. Bunun sonucunda ise daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenir.³⁷³ Vekalet veren ve vekil olan kişi arasında başarılı bir ilişki söz konusuysa örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu etkilenmektedir.

³⁷³ Ali Osman Öztürk, *age.*, s.10., Onur Köksal, *age.*, s.88., Özlem Birgülen, *age.*, s.11.

4. Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisi, iki kişi arasındaki ilişkinin karşılıklı olumlu olması veya olumsuz olmasıdır.

Karşılıklı norm teorisi, Gouldner tarafından 1960 yılında geliştirilmiştir. Bu teoride aynı sosyal değişim teorisinde olduğu gibi kişilerin elde ettikleri değerlere karşılıklı olarak olumlu davranış sergiler. Karşılıklı normun oluşabilmesi için öncelikle kendisine yardım edene karşı yardımda bulunması, sonrasında ise çalışanın ona yardım eden kişilere zarar vermemesidir. Yani yardıma karşı yardım etme durumudur. Karşılıklı norm, zamana, kişiye ve verilen değere göre değişiklik gösterebilir. Kişinin yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuyula ilgili olarak karşı tarafın verdiği değer ve yardımın önemi artacaktır. Kurum içinde karşılıklı norma bakıldığında, yöneticiler eşit, adil, hoşgörü gibi davranışlar sergilediğinde çalışanlar bu davranışa karşılık vermek isteyecektir. Çalışan, yöneticisinin davranışına karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler.³⁷⁴ Buna göre örgüt içinde kişiler arası ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini söyleyebiliriz.

5. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisinde, çalışan kurum içinde harcadığı emeğin karşılığında ödül hakkettiğini düşünerek beklenti içerisine girmesidir. Bu çalışan, sonunda ödül alacağını düşündüğü bu faaliyetleri gerçekleştirirken kendini motive eder. Bunun beraberinde ise çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterir.

Beklenti teorisi, Victor Vroom tarafından 1964 yılında “Work and Motivation” isimli çalışmasıyla bu teoriyi ortaya atmıştır. Beklenti teorisi, kişiyi motive eden faktörlere dayanmaktadır. Bu teoride iki temel varsayım ileri sürmüştür. Birincisi, çalışanın çabasının sonucunda ödüllendirileceği düşüncesidir. İkincisi ise çalışanın belirli bir davranış sergilediğinde bunun karşılığı konusunda beklenti içerisine olmasıdır. Bu teoriye göre çalışan sergilediği davranışlar sonucunda bir ödülü kazanacaklarına dair bir beklenti içine girerlerse motive olur ve kendisine verilen görevler için daha fazla

³⁷⁴ Uğur Akalın, *age.*, s.52.

performans sergiler. Bunun etkisiyle çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı eğiliminde bulunur.³⁷⁵

Kısaca bahsetmek gerekirse, beklenti teorisi, çalışan yaptığı bir eylem sonucunda ödül alacağını düşünerek motive olursa, bunun devamında örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye başlar.

K. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Podsakoff ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarını 2 gruba ayırmıştır. Bunlar bireysel ve örgütsel sonuçlardır. Bu sonuçlar incelenmiş, hepsi hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları

Literatürde yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçları; devir oranı, devamsızlık, işten ayrılma, personel yönetimi ve ödüllendirme kararlarıdır.

Podsakoff ve arkadaşları, yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken örgütsel vatandaşlık davranışına önem vermelerinin sebeplerini açıklamak için çalışmalar yapmışlardır. Bu sebeplerden bazıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışana kesinlikle karşılık verilmesi gerektiğinin ve böylece çalışanlar arasında adalet sağlanacağı düşünülmesi yöneticilerin değerlendirme metodudur. Bazısı ise örgütsel vatandaşlık davranışının akılda kolay kalmasıyla ilgilidir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarla örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin *performans değerlendirmesini* ve *ödül kararlarını* etkilediğini kesinleştirmişlerdir. Çalışanlar, gönüllü olarak ve hiçbir karşılık beklemeden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilese de yöneticinin performans değerlendirme sonucunda ödül vermesi onların bu davranışı daha çok yapmasına vesile olur.³⁷⁶ Çünkü ne olursa olsun çalışanlar yaptıkları davranışın karşılığını alırsa daha çok motive olur ve o davranışı tekrarlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü sergilenen davranışlardır. Bu doğrultuda düşük seviyede performans gösteren çalışanın örgütsel vatandaşlık

³⁷⁵ Duygu Ongan, *age.*, s.53.

³⁷⁶ Ezgi Dede, *age.*, s.87.

davranışı sergilemesi sebebiyle işten ayrılabilceğini ifade eder. Podsakoff ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaların sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile *işten ayrılma* ve *iş gücü devir oranı* arasında negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışanların *devamsızlık oranları* ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir.³⁷⁷ Yani, işten ayrılma, personel devir oranı ve devamsızlık oranları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki yoktur. Devamsızlık yapan, işten ayrılmayı düşünen bir çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemez. Ancak kurumda kalmak isteyen çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel sonuçlarından kısaca bahsetmek gerekirse; yönetici, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanın performansını değerlendirir ve ödüllendirir ise çalışan daha fazla vatandaşlık davranışı gösterecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile devir oranı, devamsızlık ve işten ayrılmayla ilgili olumsuz bir ilişki vardır. Yani örgütsel vatandaşlık davranışının sonucunun personel devri, devamsızlık ve işten ayrılma olmayacağını söyleyebiliriz.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

Literatürde yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları; örgütsel etkinlik, müşteri memnuniyeti ve en iyi iş gücünün elde tutulmasıdır.

Örgütsel sonuçlardan biri, *örgütsel etkinliktir*. Örgütsel etkinlik ile diğerkâmlık, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla doğrudan ilişkisi vardır. Yapılan araştırmalarda, kişinin kurum içinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi sonucunda örgüt etkinliğine katkısı olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan, iş arkadaşlarının üretkenliğine katkıda bulunmak, kıt kaynakların doğru kullanılmasını sağlamak, grup içinde koordinasyon ve uyum içerisinde hareket etmek, örgüt performansını düzenli şekilde sürdürmek gibi örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel etkinliğe fayda sağlayabilir.³⁷⁸

³⁷⁷ Nurten Polat Dede, *age.*, s.301.

³⁷⁸ *Ibid.*, Ezgi Dede, *age.*, 89.

Örgütsel sonuçlardan bir diğeri, *müşteri memnuniyetidir*. Vicdanlılık davranışı yüksek olan çalışanların müşterinin beklentilerinin fazlasını karşıladığı, diğerkâmlık davranışları yüksek olan çalışanların hem iç hem de dış müşterilere yardımcı olduğu, sivil erdem davranışları yüksek olan çalışanların kalite ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalıştıkları, centilmenlik ve nezaket davranışları yüksek olan çalışanlar ise müşterilere yansıyan olumlu bir atmosfer yaratmaktadır. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar müşteri memnuniyetine önemli katkı sağlar. Podsakoff ve arkadaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık seviyesi ne kadar yüksekse müşteri memnuniyeti de o kadar yüksektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar kendi performanslarından memnun olarak müşterilere üstün hizmetler verirler. Bu yüzden müşteriler de aldıkları hizmetin kalitesinden memnun olurlar.³⁷⁹ Bu sebepten dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir. Müşteriler tarafından tercih edilen bir örgüt olmak diğer rakip örgütlerin önüne geçebileceği anlamına gelmektedir.

Örgütsel sonuçlardan bir diğeri ise, en iyi *iş gücünün elde tutulmasıdır*. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık ve centilmenlik boyutları çalışma grubuna bağlılığı sağlayarak kurum içinde olumlu bir atmosferin oluşmasına ve kurumun çalışmak için elverişli bir yer olarak algılanmasına fayda sağlamaktadır. Centilmenlik davranışı yüksek olan çalışanlar küçük problemleri şikâyet etmezler, sorumluluklar almaya ve yeni bir şey öğrenmeye istekli olurlar ve kurumun çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneklerini geliştirirler. Bunun sonucunda ise örgütsel etkinlik artar, çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve sadakat duygusu güçlenir. Yöneticiler ise iyi çalışanların işten ayrılmamasını ve kurum içinde devamlılığının sağlanmasını ister. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgütsel bağlılığı artar. Bu durumda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi aynı zamanda da bir sonucudur.

380

Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları, kurumun etkinliğinin artması, müşterilerin memnun olması ve en iyi çalışanın elde

³⁷⁹ Fatih Çetin, *age.*, ss.48-49., Ezgi Dede, *age.*, ss.89-90.

³⁸⁰ *Ibid.*, s.90.

tutulmasıdır. Çalışan, iş arkadaşlarına yardım ederek, tasarruf sağlayarak, yapılan işlerin düzenli ve doğru yapılmasını destekleyerek örgütün etkinliğini artırır. Çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek ekstra roller sonucunda müşterileri memnun etmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir sonucu ise kurum için en iyi ve en uygun çalışanın kurum içinde kalmasını sağlamasıdır.

V.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, her toplumdan insanın bir araya gelerek oluşturdukları bir olgudur. Her toplumun kendine has değerleri, inançları, gelenekleri, fikirleri, düşünceleri, örf ve adetleri vardır. Bunların hepsi ortak bir noktaya gelerek kültürü oluşturur. Toplum ve kültür birbirinden ayrı düşünülemez. Her toplumun yaşam biçimi farklı olduğu için herkesin kültürü tanımlaması da farklıdır.

Kültür kavramı, Latince bakmak ya da yetiştirmek anlamındaki “colera” ya da “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilir. Cultura sözcüğü, 18. yüzyıldan önce ekip biçmek anlamında kullanılıyordu. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan cultura, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük daha sonrasında Almanya’ya geçmiş ve 1793 tarihli bir alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış. Daha sonrasında ise “kültür” halini almıştır. Gustaw Klemn, 1843 yılında “cultur” kelimesine, bir insan topluluğunun yetenek, beceri, sanat ve gelenekleri anlamını yüklemiştir. Edward Taylor ise 1871 yılında “cultur” kelimesini bilginin, imanın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve kişinin, bir parçası olduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütünü ifade etmiştir.³⁸¹

İnsan ve toplum kuramı olarak kabul edilen kültür kavramını, sosyal bilimler bakışıyla ülkemizde ilk olarak Ziya Gökalp, sistemli bir şekilde tanımlamış ve kültürün milli bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal bilimler tarafından yaklaşıldığında teknik bir kavram olarak görülen kültür, kişilerin

³⁸¹ Ali İhsan Yılmaz, “Whistleblowing ile ilgili İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.49., Salih Güney, Liderlik, age., ss.94-95.

toplum vasıtasıyla sahip olup aktardıkları değer, inanç, yargı ve davranış ölçütü ile sonuç olarak ortaya çıkan davranışların maddi sonuçları olarak kabul edilir.³⁸²

Kültür, bir toplumun üyesi olan insanların paylaştıkları hayat biçimleridir. Toplumun bir üyesi olan insanın, kazandığı bilgi, inanç, ahlak, sanat, hukuk, gelenek, görenek ve alışkanlıklarının toplamı kültürü oluşturmaktadır. Toplumu ve kültürü birbirinden ayırmak mümkün değildir. Toplumlar kültüre dayanmaktadır. Kültür, günlük dilde aydın kişilerin ayrıcalığı, bilimsel alanda uygarlık, beşerî alanda eğitim, estetik alanda güzel sanatlar, teknolojik alanda üretim olarak anlaşılmaktadır. Sosyolojide ise kültür, insanların edindiği ve çeşitli yollarla birbirlerine ve sonraki kuşaklara aktardığı maddi ve manevi öğelerdir. Yani kültür, insanların toplumsal ve tarihsel gelişim içinde oluşturdukları tüm maddi ve manevi öğelerin tamamıdır. Kültür, insanların yaşam ve evreni semboller aracılığıyla anlam yükleme becerisinin bir sonucu olarak, toplum içinde insanlara iletilen ve onlar tarafından içselleştirilmiş dil, bilgi, inanç, sanat, töre, hukuk, gelenek ve adetler gibi değerlerin bütünüdür. Kısaca kültür, toplumların genel yaşam biçimidir.³⁸³ Kısaca kültür, insanların ortak paylaştıkları anlayışlar ve değerlerdir.

Kültür kavramı, araştırmacılar tarafından birçok şekilde tanımlanmıştır. Çünkü kültür, inceleme alanına göre farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır. Kültür kavramına çeşitli anlamlar yüklenmesinde geniş kapsamlı ve fazla belirgin olmasının etkisi vardır. Amerikalı ünlü antropologlardan Kroeber ve Kluckhohn, kültür hakkında yaptıkları çalışmalarda, kültürün 164 farklı tanımının yapıldığını belirlemişlerdir.³⁸⁴ Kültür kavramını birçok araştırmacı farklı şekilde tanımlamıştır. Kültür konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

³⁸² Günseli Tufan, “Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.15.

³⁸³ Ali Erdem Akgül, “Popüler Kültür- Televizyon İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2006, s.8.

³⁸⁴ Salih Güney, Liderlik, age., ss.95-96.

- Kültür, aynı topluma ait kişiler tarafından paylaşılan, nesilden nesille iletilen, tutum, davranış, inanış, değer ve yaşam tarzının anlamlandırılmasına fırsat tanıyan bir olgudur.³⁸⁵
- Kültür, bir üründür.³⁸⁶
- Kültür, takılmış tavırlardır.³⁸⁷
- Kültür, uyum ve tatmin sonucunda kişilerin bütünleştiği bir sistemdir.³⁸⁸
- Kültür, düzenli eylemleri, davranış kalıpları, nesnelere, aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgileri, duyguları, tutum ve inançları içeren yaşam biçimlerinin bütünüdür.³⁸⁹
- Kültür, tarihsel süreçte oluşmakta ve oluşturduğu toplumdaki gelenek, hukuk, ahlak, inanç ve bilgi gibi sosyal etkileşimleriyle insanların her çeşit yetenekleri ve alışkanlıklarını kapsamaktadır.³⁹⁰
- Kültür, bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal mirastır.³⁹¹
- Kültür, kişilerin fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için oluşturdukları maddi ve manevi eserlerin tümüdür.³⁹²

³⁸⁵ Yurdanur Yumuk, “Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunu Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2018, s.5.

³⁸⁶ Gözde Emen, “Çok Kültürlü Takım Performansı Üzerinde Kültürel Farklılıkların ve Kültürlerarası Yeterliliğin Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.5.

³⁸⁷ Vehbi Bayhan, “Enformasyon Toplumunda Kültür: 21.Yüzyıla Girerken Kültürel Dönüşümlerin Bazı Belirtileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya, 1992, s.6.

³⁸⁸ Aysuhan Alpan, “Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.8.

³⁸⁹ Enes Ahmet Doğan, “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.3.

³⁹⁰ Ezgi Fatma Selimoğlu, “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.3.

³⁹¹ Bekir Peker, “Eğitim Kurumlarında Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uşak Üniversitesi, Uşak, 2022, s.27.

³⁹² Hayal Şimdi Şeker, “Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.1.

- Kültür, insanların eylemleri sırasında ortaya çıkan değer yargıları ile şekillenen ortak nokta dizisidir.³⁹³
- Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal iliŐkileridir.³⁹⁴

Bu tanımlar doğrultusunda kültür, bir toplumun parçası olan insanların geçmişten bugüne birbirleriyle paylaştıkları ve öğrendikleri her Şeydir. Toplum toplumu yapan her Şey kültürdür. Kültür, bir toplumun kendine has davranış kalıpları, eşyaları, yemekleri, kıyafetleri, dili, düşünceleri, bilgileri, duyguları, tutum ve inançlarının bütün halidir. Kültür, uygarlıktır tanımını pekiŐtiren, toplum tanımıdır.

B. Kültürün Toplumlar İçin  nemi

Toplum ve kültür birbirinden ayrılmaz bir bütündür. İki de birbirinin Őekillenmesini sağlar. Kültür, her toplumun kendi oluşturduğu, nesilden nesille aktarılan maddi ve manevi değerleridir. Her insanın ortak amacı, ait oldukları toplumun kültürünü yaŐatmaktır. Çünkü kültür, toplumun geçmiŐini bugüne getirir ve insanlar bu vesileyle geçmiŐlerini yaşarlar.

Toplum, belli bir süre içerisinde tek toprak üzerinde yaşayan ortak bir uygarlığı olan ve temel çıkarları ortak olan insan topluluğudur. Ortak bir uygarlık, ortak bir kültürün temsilciliğini yapmaktadır. Kültür, topluma ait yaşam biçimidir. Bu tanıma göre her toplumun kendi kültürü olduğunu düŐünürsek, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran en önemli özelliğin kültür olduğunu söyleyebiliriz. Birden çok insanın bir araya gelmesiyle oluşan gruplar, işlevsel olarak birbirinden farklıdır. Fakat toplumdaki her insanın ortak hayat tarzları ve değerleri vardır. Geçmişte oluŐturulmuŐ ve herkes tarafından onaylanmış davranış kuralları toplum kültürünü oluşturur. Bu kurallar geçmişten gelen deneyimlerle günümüze kadar ulaşır ve ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini kapsar.³⁹⁵

³⁹³ Ayşegül  zkan, “Psikolojik Güçlendirmenin İŞgören Performansına Etkisinde  rg t Kültürünün Düzenleyici Rolü”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.83.

³⁹⁴ Halil İbrahim Aydın, “ rg t Kültürünün Yönetim Açısından  nemi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2, 2003, s.80.

³⁹⁵ Ayşegül  zkan, **age.**, s.86., Ezgi Berte Kutlu, **age.**, ss.6-7.

Kültür, nesilden nesille aktarılırken değişimler yaşar. Toplumdaki bazı kültür kalıpları unutulmaya yüz tutmuşken, bazı kültür kalıpları ise bugün hala yaşatılmaktadır. Her toplum zaman geçtikçe değişime uğramasıyla beraber kültür de değişir.

C. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramı, birçok farklı bilim tarafından incelenmektedir. Her bilim, kültür kavramının farklı yönleriyle yaklaşır ve hatta aynı bilimden farklı araştırmacılar kültürü farklı yönleriyle tanımlamaktadır. Sosyoloji, antropoloji, biyoloji, psikoloji, tarih, güzel sanatlar ve felsefe gibi alanlarda kültür kavramının farklı tanımlarına rastlamak mümkündür.³⁹⁶

Kültür, toplumu, toplum ise kültürü oluşturur. Kültür, toplum üyelerinin ortak duygu, düşünce ve fikirlerinin paylaşılmasıyla kuşaktan kuşağa aktararak yaşar. Fakat kültür, geçmişten bugüne gelirken yaşadığı değişimler onu şekillenir. Sahip olunan kültürü yaşayabilmek ve yaşatabilmek için bazı özelliklerini bilmek ve anlamak gerekir.

Kültürün bazı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:³⁹⁷

- Kültür, toplumsaldır, paylaşılır. Öğretiler, gruplarda veya toplumlarda yaşayan insanlar tarafından oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, onaylanan davranışlar tutum ve değerler o toplumun kültürüdür.
- Kültür, öğrenilir. İnsanlar doğduklarından itibaren içinde buldukları toplumun kültürünü öğrenmeye başlar ve onun etkisiyle şekillenir. Bu sayede kültürün hem taşıyıcısı hem de aktarıcısı olurlar.
- Kültür, değişime uğrar. Kültür, geçmişten bugüne aktarılan bir miras olması onun değişmeyeceğini göstermez. Çünkü, eski kuşaktan yeni kuşağa geçen miras, yeni kuşağın yaptığı yeniliklerle zenginleşir. Var

³⁹⁶ Hüseyin İshak Halil Kesiktaş, “Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2017, s.97.

³⁹⁷ Salih Güney, Liderlik, *age.*, ss.98-103., Burcu Çağla Özgül, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018, ss.5-6., Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.8-10.

olan kültüre yeni unsurlar katıldığı gibi eski bazı unsurlar da çıkarılabilir.

- Kültür, bütünleştiricidir. Bir toplumun kültürünü oluşturan değer yargıları ve inançları yönünden birbirinden etkilenir. Ortak kültür öğelerine sahip olan kişiler ulusal örgütlenmeye katkı sağlar. Farklı kültür öğelerinin bir araya gelmesiyle kültür bütünleşmesi sağlanır. Kişilerin sahip olduğu farklı değer yargıları, ortak kültür öğelerini oluşturmuştur. Kültür, farklı parçaları birbiriyle bütünleşik olan bir düzen ve sisteme sahiptir. Toplumun kültüründe yabancı unsurlar az ise ve kültürün değişme hızını yavaşlatan faktörler ya da örgütler yoksa bütünleyici etkisi daha fazla ve sürekli olur. Fakat karmaşık ve benzer kültür öğelerinin az olduğu kültürlerde bütünleyici özellik zayıf olur.
- Kültür, aktarılır ve sürekli. Kültür, öğrenilir, alışkanlık haline gelir ve sosyal katılım yoluyla nesilden nesille aktarılır. Kültürün varlığını sürdürebilmesi için töre, adet, örf ve gelenekler önemlidir. Toplumu oluşturan nesillerin birbirlerini etkilemesiyle kültürü sürekli kılar.
- Kültür, ihtiyaçları giderici ve tatmin sağlayıcıdır. Kültür, kişilerin biyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Çünkü kültür, kişilerin karşılaştıkları problemlere nasıl çözüm buldukları ile ilgilidir.
- Kültür, birbirini tamamlayan unsurları kapsar. Kültürü meydana getiren yapılar birbirlerine tutarlı ve dengeli bir şekilde bağlıdır. Bu yüzden birindeki değişim diğerini de etkilemektedir. Yani toplumlarda aile, hukuk, sanat, ekonomi, örf, adetler ve ahlaki değer yargıları birbirini tamamlayan bir bütün halindedir. Örneğin, demokratik bir toplumun bütün kurumları demokratik bir özelliğe sahiptir. Eğer kültür unsurları arasında bir çatışma varsa böyle bir toplumda toplumsal bunalım ya da kültürel çözüme vardır.
- Kültür, semboliktir. Kültür, kişinin çevreyi, nesnelere, olayları ve kavramları sembolleştirmesidir. Semboller ise kültürün algılanmasında insanlara önemli ipuçları sunar.

- Kùltür, sınırlayıcıdır. Kùltür, koyduğu birtakım kurallarla insanlara şekillendirir ve sınırlar. Bu sınırlandırma ise ortak paylaşılan kùltürün bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlar.

Kùltürün bu özelliklerine baktığımızda, onun toplumların yaşamı için çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Kùltür, bir anda veya bir günde oluşmamış, yüzyıllar öncesinden bugüne değişerek yeni kuşaklara ulaşmıştır. Yani kùltür bize geçmişimizi getirir ve yaşatır. Her insan kendi zamanının gerekliliklerine göre kùltürünü yaşar.

D. Kùltürün Fonksiyonları

Toplumun üyeleri tarafından oluşturulan gerçek ile uygun olanı içinde barındıran kùltür, toplum ihtiyaçlarına ve yararlarına göre şekillenip oluşmaktadır. Kùltürün fonksiyonları kişilerin ve toplumların kimlik kazanmalarında önemli bir yere sahiptir.

Kùltürün fonksiyonlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:³⁹⁸

- Kùltür, bir toplumu diğer toplumlardan ayırır. Toplumların var olmasını sağlayan en önemli özellik onların kùltürleridir. Yoksa toplumlar birbirine benzer. Toplumları birbirinden ayıran şeyler onlara ait olan teknoloji, yapılar, ahlaki değer yargıları, gelenekler, örf ve adetler, yaşam stilleri ve yazım kuralları gibi yapılarıdır.
- Kùltür, toplumlara has değerleri ve kuralları barındırır. Kùltür, her toplumun kendisine ait olduğu için toplumların birbirinden ayırt edilmesini ve toplumsal kişiliğin oluşmasına katkı sağlar.
- Kùltür, toplumu oluşturan kişiler için sosyal dayanışma aracıdır. Aynı kùltürü paylaşan insanların belli değerlerin korunmasına topluca inandıkları için aralarında bir sosyal dayanışma oluşturur. Ayrıca sosyal dayanışma da kùltürü korur.

³⁹⁸ Salih Güney, Liderlik, **age.**, ss.103-104., Ladin Şengül, “Eğitimde Çok Kùltürlülük Araştırmaları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2022, ss.14-15., Ulvi Zarbaliyev, **age.**, s.11., Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.11.

- Kültür, toplumsal hayatı düzene koyar. Kültür, ihtiyaçları karşılar, kişiler arası ilişkileri düzenler ve ortaya çıkabilecek durumlara karşı kişileri hazırlar. Kültür, insanların sosyal ihtiyaçlarını gidererek, onların toplum hayatını düzenler ve onların sosyal ilişkilerinde oluşan problemleri çözmelerinde yardımcı olur.
- Kültür, koordinasyonu sağlar. Kültür, toplumsal veri yapının kalıbını ve kapsamını oluşturacak ya da şekillendirecek malzemelerini bulur. Bu sayede kültür, kişilerin ve grupların davranışları arasında ve bu davranışların değişik alanlarındaki oluşumları arasında bir uyum oluşturur.
- Kültür, sosyal kişiliği oluşturur. İnsanlar, kültürün maddi olmayan ögeleri vesilesiyle sosyal bir kişiliğe sahip olurlar. Her insan toplumunun kültür özelliklerine göre iyiyi, kötüyü, doğruyu, yanlışı, güzeli, çirkini öğrenir ve buna göre kişinin karakteri oluşur. İnsanlar toplumundaki yazılı ve yazılı olmayan kurallar sayesinde sosyalleşir ve bir kişiliği oluşur. Bunun sonucunda kişinin tavır ve davranışları şekillenir.

Kültürün bu fonksiyonlarına baktığımızda, bir toplumun oluşmasında ve yaşamını sürdürmesinde ne kadar etkili olduğunu görebiliriz. Dolayısıyla kültür, toplum ve gruplar için büyük bir öneme sahiptir.

E. Örgüt Kültürü ve Tanımı

Toplum  yelerinin olduğu gibi kurum üyelerinin de paylaştıkları ortak amaçları ve değerleri vardır. Çalışanlar, kurumsal amaç, inanç, değer ve normlara bağlılık gösterir. Kişiler ortak amaç ve değerler için birlikte hareket ederler. Kurumsal başarının sağlanması için bu üyelerin uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Bu yüzden örgüt kültürü kavramı, birçok araştırmacı için ilgi çekici bir konu olmuştur. Bu sebeple örgüt kültürü için birçok farklı tanım yapılmıştır.

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan canlı organizma gibidir. Örgüt kültürünü kurumların içinde yer alan toplumsal kültürden ayrı düşünmek imkansızdır. Örgüt kültürü de toplumsal kültürdeki gibi ihtiyaçlar sebebiyle oluşturulan bir alt kültürdür. Örgütlerin kendine has yapıları, sistemleri, yönetim

felsefeleri, öykü ve efsaneleri vardır. Bunlar doğrultusunda çalışanlar örgütlerine bağlanır. Fakat bu özelliklerle çalışanların kişilikleri arasında farklılıklar varsa çalışanlar örgütte kalmak istemezler. Bütün bu örgütsel özellikler örgüt kültürünün temelini oluşturur.³⁹⁹ Çalışanın değer ve inançları ile kurumun değer ve inançları uyum sağlıyorsa çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık gösterir.

Eren'e göre, kurumun üyesi olan kişiler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek davranışları için köklü gelenekler, alışkanlıklar ve ahlaksal tavırlar edinirler. Örgüt kültürü, kurumun çevresinde tanınmasını, toplumsal standartlarını, değerlerini, bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini gösterir. Kurumu topluma bağlayan, toplum içinde yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri örgüt kültürüdür. Fakat her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürden ve diğer örgütsel kültürlerinden etkilenir ve oluşumlarında bu kültürlerinde katkısı olur. Kültür, çevreye ters düşemez, tam tersi çevreyle uyumlu olması gerekir. Kültür, çevreyle ters düşerse örgüt yaşamı tehlikeye girer. Yeni bir kültür, çevrenin norm ve değerleriyle uyumlu olduğu zaman çevreye önemli etkiler yapar.⁴⁰⁰ Kısaca, örgütler buldukları çevrenin kültürel yapısına uyum sağlamalıdır. Yani örgütün kültürü ile toplumun kültürü birbiriyle uyumlu olmalıdır. Kültürler uyumlu olursa birbirlerini de olumlu etkilerler.

Örgüt kültürü kavramı, Pettigrew'in 1979 yılında yazdığı "On Studying Organizational Culture" adlı makalesiyle literatüre girmiştir. Silverzweig ve Allen tarafından örgüt kültürü kavramı ilk kez kullanılmıştır. Deal ve Kennedy'nin "Kurum Kültürü" kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış" kitaplarının başarısı örgüt kültürü kavramının popülerliğini arttırmıştır. J. Geert Hofstede, bu alanda önde gelen ve yaptığı çalışmalarla literatüre damga vurmuştur. 1980 yıllarının başında William Ouchi'nin Z teorisi ile Pascal ve Athos'un Japon yönetim tarzı şeklinde kitapların yayınlanmasıyla örgüt kültürü, örgütler ve yönetimlerle ilgili olarak literatürde artmaya başlamıştır. Güney Kore ve Japonya'daki örgütlerin başarılı olmasında örgütsel bağlılığın katkısı olduğu yayılınca örgüt kültürünün önemi artmıştır.

³⁹⁹ Salih Güney, Örgütsel Davranış, age., s.183.

⁴⁰⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, ss.445-446.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ve bu konu hakkındaki araştırmaların artması; 1970 yılının sonlarında Japonya'nın ekonomik olarak çok fazla güçlenmeye başlamasıyla araştırmacılar, Japon firmaların ekonomik başarısının sebeplerini bulmak için çalışmalar yaparken, Avrupa ve Amerika ülkelerine ait firmalarda arka arkaya kapatılan şirketlerin boşalan pazar payını Japon firmaların almasıyla birlikte pazar payının hızla dolmaya başlamasının eş zamanlı olmasıdır.⁴⁰¹ Yapılan tüm bu çalışmaların neticesinde örgütlerin başarısında örgüt kültürünün büyük bir öneme sahip olduğunu anlıyoruz. Kişiler, çalıştıkları kurumun inanç ve değerlerini benimser ve bağlılık gösterirse kurumun performansı yükselir.

Örgüt kültürü konusuna yer veren her çalışmada farklı tanımlar yapılmıştır. Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü, kurumsal birimler içinde kurumsal iş uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılardır.⁴⁰²
- Örgüt kültürü, örgütün ideolojisi ya da örgütü başka örgütlerden ayıran inançları ve değerleridir.⁴⁰³
- Örgüt kültürü, kurum içi normlara sıkı sıkıya bağlıdır.⁴⁰⁴
- Örgüt kültürü, çalışanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında yeni çalışanlara aktardıkları değer ve davranışlar biçimidir.⁴⁰⁵
- Örgüt kültürü, kurumda iş yapma ve yürütme biçimidir.⁴⁰⁶

⁴⁰¹ Pınar Dönmez, "Örgüt Kültürü ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.4-5.

⁴⁰² Samra Aslanova, "Örgüt Kültürü ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Mobilya Sektöründe Buna Yönelik Araştırma", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.6.

⁴⁰³ Bekir Peker, **age.**, s.28.

⁴⁰⁴ Salih Güney, **Örgütsel Davranış, age.**, s.184.

⁴⁰⁵ Abdülkadir Varoğlu, "Örgüt Kültürü", **Örgütsel Davranış**, Editörler: Ayşe Çiğdem Kirel, Ozan Ağlargöz, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2019, s.90.

⁴⁰⁶ Sevinç Köse, **age.**, s.227.

- Örgüt kültürü, kurum içi problemlerin belirlenmesi ve çözümünde çalışanların “biz” duygusuyla hareket etmesidir.⁴⁰⁷
- Örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren yaygın değer ve inançlardır.⁴⁰⁸
- Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan anlamlar sistemi, dil, sembol, ideoloji, inanç, tören ve mitlerin tamamıdır.⁴⁰⁹
- Örgüt kültürü, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan norm, değer, inanç, semboller ve algı sistemidir.⁴¹⁰
- Örgüt kültürü, çalışanları bir arada tutan ve yazılı olmayan en önemli normlar bütünüdür.⁴¹¹
- Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışan kişilerin tutum, varsayım, inanç ve beklentileriyle kişilerin davranışlarını ve kişiler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.⁴¹²

Yapılan bu tanımlara göre örgüt kültürü, çalışanların kurum içinde çıkacak problemleri çözmelerinde yol gösterecek, ortak paylaşılan inançlar, değerler, hikayeler, törenler, semboller, dil ve normların tümüdür. Kısaca, işin yapılma biçimidir.

F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt kültürü, işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların inanç ve değerleri ile örgütün inanç ve değerlerinin uyumlu olması gerekir. Yani çalışan ve örgütün ortak paylaştıkları

⁴⁰⁷ Yavuz Demirel, Himmet Karadal, “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, 2007, s.255.

⁴⁰⁸ Fatih Çetin, **age.**, s.104.

⁴⁰⁹ Hüseyin İshak Halil Keşiktaş, **age.**, s.102.

⁴¹⁰ Çetin Uğur, “Çalışanların Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2017, s.348.

⁴¹¹ Osman Köse, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2014, s.6.

⁴¹² Faruk Kerem Şentürk, Yasin Carman, “Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **Alanya Akademik Bakış**, Cilt:3, Sayı:1, 2019, s.2.

değerler olması gerekir. Ortak paylaşılan değerler neticesinde kurum içinde çalışanlar ortak bir amaç için çabalarlar. Kurumun değerleriyle özdeşleşmeyen çalışan, kurumdan ayrılmak ister ve kurumun başarısı veya başarısızlığı onun umurunda olmaz.

Örgüt kültürü, rakip örgütlere karşı üstünlük sağlanması ve örgütlerin kazanç elde etmesi için önemlidir. Örgüt kültürü, kurumun amacını, fonksiyonunu, stratejisini ve gelecek hedeflerini oluşmasında kolaylık sağlar. Kurumlar da insanlar gibi kişisel özelliklere sahiptir. Örgüt kültürü güçlü olan kurumda hiyerarşik yapıdan daha çok ilişkiler önemlidir. Örgüt kültürü, kurumdaki işlerin nasıl yapılacağına dair bir rehberlik ettiği için çalışanlar emir komuta mekanizmasına maruz kalmak zorunda olmaz. Bu da kurumdaki iş süreçlerinin sorunsuz ve rahat bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü sayesinde verimli bir örgüt yapısı oluşumu sağlanmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü sürdürülebilirliği kolaylaştırır.⁴¹³ Örgüt kültürü zayıf olan kurumlar ise çalışanlara kurum işlerini ne zaman, nasıl yapması gerektiğini anlatması gerekmektedir. Bu da kurum için iş yükü demektir.

Örgüt kültürü, kurumlar için adeta bir parmak izi gibi benzersizlik göstermesinden dolayı örgütlere kazandırdığı rekabet avantajı oldukça önemlidir. İnsanların hayatını kolaylaştıran teknoloji, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin kısa zamanda taklit edilmesine fırsat vermesi, değerlere karşı gelmekte ve örgütleri farklılaştırma adına başka değerler yaratmaya itmektedir. Bu noktada örgüt kültürünün benzersizliği ve eşsiz bir yapıya sahip olması stratejik bir rekabet üstünlüğü sağlar.⁴¹⁴ Örgüt kültürü, kişiler arası iyi iletişim kurulmasına imkân tanıyacağı için işler aksamadan düzenli bir şekilde ilerler. Böylece kurum diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlar.

Örgüt kültürü, bir kurumu diğer kurumdan ayırır. Bu yüzden her kurumun kendine has özellikleri ve değerleri vardır. Çalışanlar, kurum içinde bu özelliklerden ve değerlerden yararlanır. Bu yüzden çalışanlar kurumunun kültürünü iyi tanımalı ve benimsenmelidir. Bu sayede hem kurum hem de çalışanlar başarılı olur.

⁴¹³ Ayşegül Özkan, *age.*, s.93., Ulvi Zarbaliyev, *age.*, s.18.

⁴¹⁴ Ali İhsan Yılmaz, *age.*, 54.

G. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri birçok araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü, her kurum için özeldir ve tektir. Yani her kurumun, değerleri, inançları, hikayeleri, dilleri, törenleri, normları, sembolleri, ayinleri ve mitleri gibi öğeleri birbirlerinden farklıdır. Bunların farklılıkları bir parmak izi gibi kurumlara aittir ve bunlar diğer kurumlarda rastlanamaz özelliklerdir.

Örgüt kültürünün bazı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁴¹⁵

- Örgüt kültürü, kendisini oluşturan parçalarla bütüncüdür.
- Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının ifadesi boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içine alır.
- Örgüt kültürünü oluşturan temel faktörler daha çok duygu içerir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir bakış açısı yansıtır.
- Örgüt kültürü, kurumda teknik ve beşerî faktörler arasında uyumu sağlar.
- Örgüt kültürünü değiştirmek kolay değildir. Örgüt kültürünün değişimi yavaş ve bilinçlidir.
- Örgüt kültürü öğrenilebilir ve çeşitli sembollerle yeni gelen çalışanlara aktarılır.
- Örgüt kültürü, çalışanların kurumdaki davranışlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini etkiler.
- Örgüt kültürü, manevi hedeflere yöneliktir.
- Örgüt kültürü, yazılı olmayan kurallardan oluşur.
- Örgüt kültürü, kurum içindeki çatışma ve krizlerin oluşumunu engeller.

⁴¹⁵ Ibid., s.64., Günseli Tufan, *age.*, s.22., Ayşegül Özkan, *age.*, ss.94-95., Mustafa Alper, *age.*, s.103., Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, s.189.

- Örgüt kültürü, çevreyle ilgili olarak kişinin kimlik ve ayırt edici olma ihtiyacını giderir.
- Örgüt kültürü, herkese açıktır ve herkes tarafından kabullenilir.
- Örgüt kültürü, daha çok dolaylı olarak anlaşılmaktadır.
- Örgüt kültürü, her kurumun kendine özgü öğelerinin birleşimi olduğu için tektir.
- Örgüt kültürü, kurumun başarıya ulaşmasını kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışan kişilere rehberlik eder.

H. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurmayı, bağlılığı, dayanışmayı, denetim, birlik ve beraberliği sağlayarak hem örgütsel yapının varlığını hem de sürekliliğini sağlayan temel bir öğedir. Bu açıdan örgüt kültürünün temel fonksiyonları mevcuttur. Bu fonksiyonların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:⁴¹⁶

- Örgüt kültürü, kontrol ve koordinasyonu sağlar.
- Örgüt kültürü, kurumun yapısını biçimlendirir.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşme sürecinde etkili olur.
- Örgüt kültürü, çalışanların değerler ve normlarla kuruma bağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanları kurumsal amaçlara inandırır.
- Örgüt kültürü, kurumdaki olumsuz tutum ve davranışları azaltır.
- Örgüt kültürü, kurumda dışlanmaya azaltır.
- Örgüt kültürü, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır.
- Örgüt kültürü, çalışanların girişimcilik eylemlerini artırır.

⁴¹⁶ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, ss.190-191., Ali İhsan Yılmaz, **age.**, ss.65-66., Ayşegül Özkan, **age.**, ss.95-96.

- Örgüt kültürü, örgütsel güveni ve performansı artırır.
- Örgüt kültürü, kurumun algılanan itibarını artırır.
- Örgüt kültürü, bir kurumu diğer kurumdan ayırır.
- Örgüt kültürü, yönetim kadrosunun görev ve sorumluluklarını belirler ve onların motive eder.
- Örgüt kültürü, kurumdaki sorunları çözme yöntemlerinden biridir.
- Örgüt kültürü, örgütsel değişimi belirleyen temel bir araçtır.
- Örgüt kültürü, çalışanların kurumlarıyla bütünleşmesini sağlayarak kurum benliklerinin oluşumunu sağlar. Yani çalışanların kurum kimliklerinin oluşumunu sağlar.

İ. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler; normlar, değerler, inançlar, dil, simgeler ve semboller, liderler ve kahramanlar, törenler ve seremoniler, hikayeler ve efsanelerdir. Bu öğeler incelenmiş ve hepsi ayrı ayrı açıklanmıştır.

1. Normlar

Toplumsal yaşamda olduğu gibi iş hayatında da sosyal normlar vardır. Normlar, çalışanların doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz durumlar için geliştirdiği standartlar ve kurallardır. Normlar, oldukça belirgin ve yol göstericidir. Kısaca norm, uyulması gereken yazılı ve yazısız kurallardır. Normlar, kurumsal yaşamda denetimi, dayanışmayı, birlik ve beraberliği sağlayan kurallar bütünüdür. Her çalışanın kurallara uyması zorunludur, eğer uyulmazsa uyarı veya cezalandırmadan sonra kurumdan atılır.⁴¹⁷ Kısaca normlar, çalışanların kurum içindeki tutum ve davranışlarına yön vererek kurum içinde düzeni sağlar.

⁴¹⁷ Mehmet Kızıloğlu, “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2017, s.29., Salih Güney, Örgütsel Davranış, age., s.188.

2. Değerler

Değerler, kurumların faaliyet ve karar alma süreçlerinde bir rehber işlevi görürler. Uzun zaman içerisinde oluşan yazılı ve yazısız olarak paylaşılan tüm çalışanların benimsediği bir kavramdır. Değerler, çalışanların günlük yaşantılarında neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda bilinçlenmesine ve buna yönelik davranışlar sergilemesine katkıda bulunur. Yani iyi bir iletişim ve doğru ilişkilerin kurulmasında değerlerin çok önemli bir rolü vardır. Değerler, faaliyete geçilmediği sürece görünmezler, fakat kendini kültürde görünür unsurlarda gösterir.⁴¹⁸ Normlarda yazılı ve yazılı olmayan kurallar barındırır. Fakat normlar değerlere göre daha belirgin ve açıktır.

3. İnançlar

İnançlar, kişilerin duruma, şahıslara ve objelere karşı kanıt aramadan kabul ettiği varsayımlardır. İnançlar, sosyal ve çalışma hayatında kişinin üzerinde etkilidir. Toplumda inançlar değerler kadar büyük bir yer tutmaz. Değerler, daha esnek ve etkilidir. İnançlar ise kişinin bugüne bakarak gelecek hakkında fikir sahibi olmasından doğar. Bundan dolayı çalışanların kurum içinde davranışları ile sahip oldukları inanç ve değerler arasında ilişki vardır. Güçlü bir örgüt kültüründen bahsedebilmek için çalışanın hayata bakış açısı ile sahip olduğu inanç sisteminin uyum sağlaması gerekir. Kurum içinde bütün çalışanlar farklı inançlara sahiptir. Örgüt kültürünün amacı, farklı inançlara sahip kişilerin ortak bir amaç için çalışmasını sağlamaktır. Böylece kurumda devamlılık sağlanır. Çünkü örgüt kültürünün oluşumunda devamlılığın önemi büyüktür. İnançlar, kişiye veya duruma karşı tutumlarımızı gösterir.⁴¹⁹ Kısaca inançlar, kişinin hayata olan bakış açısını yansıttığı için bütün faaliyetlerini etkiler. İnançlar, örgüt kültürünü güçlendirir.

4. Dil

Dil, farklı kültürlerin birbirinden farkını ortaya koyan en önemli öğedir. Dil, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürüyle ilişkili izlerden oluşmaktadır. Örneğin, İngilizlerin ticarete yönelik dilinin diğer toplumlara göre daha fazla

⁴¹⁸ Ayşegül Özkan, *age.*, s.97.

⁴¹⁹ Ezgi Berte Kutlu, *age.*, s.32.

kelimeye sahip olması ve kelime haznesinin gelişmiş bir dil olması insanlara rekabet üstünlüğü sağlar. Ekonomik açıdan gelişmekte olan ve hiç gelişmemiş ülkelerin dilleri gelişmemiştir. Dolayısıyla dil, toplumlar açısından kültürel bir araçtır. Kurum içinde dil, iletişim sürecinin oluşturulmasını ve bilginin yayılmasını kolaylaştıran bir araçtır. Ayrıca dil, kuruma yeni katılan çalışanlara kurumla ilgili kültürel değerleri öğretmekle vazifelidir. Böylece dil, örgüt kültürünün devamlılığını sağlar.⁴²⁰ Bu yüzden kültür, bir ögesi olan dilin önemi hem toplumsal hayatta hem de kurumsal hayatta oldukça önem arz etmektedir.

5. Simgeler ve Semboller

Simgeler, çağrışımdan faydalanan hatırlatıcı ve duyguları harekete geçiren vasıftadır. Simgeler işaret ya da jest olarak kullanılır. Ayrıca simgeler, sembollerle birlikte birliği temsil etmek amaçlı kullanılır. Semboller ise, kurumun logosu, iç ve dış tasarımı, alınan ödüller, kurumda kullanılan mobilyalar, resimler, kahramanlar ve çalışan üniformaları gibi somut öğelerdir. Semboller, sadece kültürü paylaşan kişiler tarafından kabul edilir. Örneğin, Türk Hava Yolları, Eczacıbaşı, Sabancı Holding gibi şirketlerin kendilerini diğerlerinden ayırmak için kullandıkları sembolleri, resimleri ve logoları vardır.⁴²¹ Bütün kurumların kendine has, kurumun kimliğini yansıtan simgeler ve sembollere sahiptir. Kurum, tabelası, amblemi, çalışanların kıyafetleri gibi simge ve sembollerle farklılaşır.

6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, örgüt kültürünün altyapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtarak rol model olan veya temsil eden kişilerdir. Kahramanlar, kurum içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimi, kabul edilen çalışma stilini sergileyerek ortak değerlerin oluşumunda ve kültürel öğelerin etkinliğinin artmasında çok önemli bir liderlik fonksiyonunu yerine getirirler ve sembolik özellikleriyle iletişimde

⁴²⁰ Ulvi Zarbaliyev, *age.*, s.26.

⁴²¹ Yurdanur Yumuk, *age.*, s.15., Ayşegül Özkan, *age.*, s.99., Pınar Dönmez, *age.*, s.11.

kolaylık sağlarlar.⁴²² Bu yüzden liderler, örgüt kültürünün sürekliliği açısından oldukça önemli bir öğedir.

7. Törenler ve Seremoniler

Seremoniler, belli bir bilgiyi aktarmak ya da amaçları hayata geçirmek için vardır. Seremoniler ve törenler, özel bir etkinliği oluşturan ve genelde izleyicilerin faydasına olan ayrıntılı ve planlı olan etkinliklerdir. Seremoniler içinde törenleri barındırır. Törenler, kurumun temel değerlerini, çok önemli amaçlarını, kimin kuruma daha yararlı veya yararsız olduğunu belirleyen faaliyetler topluluğudur. Törenler, kurumsal bir geçmişi olan olaylara çalışanların verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan eylemleri içerir. Geçiş töreni, işgörenlerin yeni sosyal rollerine geçişlerinde kolaylık sağlar. İyileşme töreni, daha güçlü sosyal kimlikler yaratır ve işgörenlerin statüsünü yükseltir. Yenileme töreni, organizasyonel işleyişi iyileştiren eğitim ve geliştirme eylemine yansıtır. Entegrasyon töreni, işgörenler arasında ortak bağlar ve iyi hisler yaratarak kuruma olan bağlılıklarını artırır. Ayrıca seremoniler sayesinde yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilip düşük performanslı çalışanlara örnek olarak gösterilir. Bunun sonucunda düşük performanslı çalışanların örgütsel değer ve normlara bağlılıkları artar. Böylece daha verimli çalışırlar.⁴²³ Kısaca törenler ve seremoniler, kurum içindeki özel etkinlikleri kapsar ve bu sayede çalışanlar dayanışma ve bütünleşme içinde olurlar.

8. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler ve efsaneler, geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı, çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan, kuruma yeni katılan çalışanlara bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. Hikayeler, kültürel değerleri hatırlatır. Her hikâyede örgüte ve yöneticilere olan bağlılığı artırıcı temel mesajlar bulunmaktadır. Hikayeler ve efsaneler, geçmişte yaşananları açık ve anlaşılır bir şekilde gündeme getirerek örgüt içi dayanışmayı kuvvetlendirir. Hikayeler ve efsaneler, örgüt kültürünün nesilden nesille aktarılmasında önemli

⁴²² Ali İhsan Yılmaz, *age.*, s.58.

⁴²³ Samra Aslanova, *age.*, s.20., Bekir Peker, *age.*, s.32., Salih Güney, *Örgütsel Davranış, age.*, ss.185-186.

bir faktördür.⁴²⁴ Hikayeler ve efsaneler, kurumun değer ve normları hakkında hatırlatıcı bir özelliğe sahiptir. Böylece örgüt kültürünü devamlılığı sağlanır.

J. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar

Örgütsel kültürü konusuna ilişkin çalışma yapan yazarlar, çeşitli sınıflandırmalar ileri sürmüştür. Aşağıda bu sınıflandırmaların bazıları açıklanmıştır.

1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn sınıflandırmasında, birbirine benzemeyen modeller bir araya getirilmiştir. Yani bir eksen üzerinde esnek ve değişime açık bir kültür ile katı, istikrarlı ve kontrollü bir kültür yapısı, dış çevreye önem veren kültür yapısı ile iç çevreye önem veren kültür yapıları karşı karşıyadır.

Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn, örgüt kültürünün kurumdaki işlerin nasıl yapıldığını ve kurumsal kimliğin alt yapısını oluşturduğunu ileri sürmüştür. Çünkü kültürün en açık göstergesi, gösterilen insan davranışlarıdır. Cameron ve Quinn, örgüt kültürünün öğelerini gözlenen ve gözlenemeyen parametreler içerisinde açıklamış, örgüt kültüründe değişimlerin tamamlanabilmesi ve açıklana bilmesi için “Rekabetçi ve Değerler” modelini ileri sürmüşlerdir. Cameron ve Quinn, rekabetçi kültürel değerlerini iki boyutta incelemişlerdir. Birincisi, denetim ve yönetimin kültür üzerindeki etkisinin oluşturduğu tepkilerdir. Kontrollü veya resmi yönetim yapısından esnek ve anlayışa dayalı yönetim yapısına doğru bir eğilim söz konusudur. İkincisi ise, içe ve dışa yönelimli kurumsal faaliyetlerin sonuçlarıdır. Bu iki boyutun birleşiminden dört farklı model ortaya çıkmıştır. Bunlar; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür.⁴²⁵ Bu modeller aşağıda açıklanmıştır.

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması şu şekildedir.⁴²⁶

⁴²⁴ Ibid., s.186., Bekir Peker, **age.**, s.32.

⁴²⁵ Ayşegül Özkan, **age.**, s.102., Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.39.

⁴²⁶ Şehriban Aygün, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracı Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2020, s.38.



Şekil 10. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

- **Klan Kültürü:** Çalışanlar arasında paylaşımın ve sıcak bir aile ortamının olduğu kurumlarda hâkim olan kültür tipidir. Klan kültürünü benimseyen kurumda, ailesel figürler, destekleyici, takım yapılanması gibi faktörlerin barındığı liderlik modelleri vardır. Bu kurumlarda lider veya yöneticiler, çalışanlar üzerinde bir aile reisi etkisi yapmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel gelenek çalışanları bir arada tutar. Takım çalışması, görüş birliği, katılımcılık gibi örgütsel faktörlere desteklemekte, insan ilişkileri ve müşteriye karşı duyarlı olmanın başarı getireceğine inanılmaktadır. Klan kültürünün olduğu kurumdaki yöneticiler, çalışanları ile fikirlerini paylaşarak çatışma yönetimi gerektiren süreçlerde görüş birliği sağlanmasına liderlik ederek uzlaştırıcı rollerini gösterirler. Çalışanlara eşit ve adil bir yönetim uygulayarak onların ihtiyaçlarını karşılarlar.⁴²⁷ Kısaca bu kültürde birlik beraber ve kuruma bağlılık söz konusudur.

⁴²⁷ Ibid., ss.38-39.

- **Hiyerarşi Kültürü:** Çalışanların yapacakları işlerin tamamen prosedür üzerinden belirlendiği, resmi kuralların kurumun yönetilmesinde etkili olan maliyet unsuru başarıda önemli bir faktördür. Etkin liderler, birimler arası iletişimi sağlayıp işlerin yürütülmesini sağlarlar. Kurumun durağan, etkili ve öngörülebilir olması birincil görevdir. Bu kurumlara, Burger King ve Renault gibi firmalar örnek verilebilir. Bu kültür, devlet dairelerinde ve büyük ölçekli firmalarda daha çok görülür. Bu tür örgütlerde standart prosedürler ve çok basamaklı hiyerarşi kademeleri görülmektedir.⁴²⁸ Kısaca bu kültürde kurallar ve belirlenmiş yöntemlerle işlerin yürütülmektedir.
- **Adhokrasi Kültürü:** Bu kültür, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir örgüt kültürüdür. Örgüt değerleri, her zaman otorite kullanılırken ön planda tutulur. Kurumdaki lider, yaratıcı ve risk almaktan korkmayan bir özelliğe sahiptir ve dış çevrede olacak olan yeniliklerden hızlı bir şekilde haberdar olunur. Adhokrasi kültürünün en belirgin özelliği girişimcilik ve yeniliktir. Bu kültür girişimcilik için yeni pazarların bulunması ve kurum içi işleyişin bu yeniliklere ayak uydurmasını sağlar. Bu kültüre sahip kurumlar, müşterinin sadece şu anki ihtiyaçlarını değil, gelecekteki ihtiyaçlarını da önemser. Elektronik sektör, pazarlama ve kozmetik firmaları müşterilerin memnuniyeti için rakiplerinden her zaman bir adım önde olmaları gerektiğini bilirler ve bu yüzden adhokrasi kültürünü benimserler.⁴²⁹ Kısaca bu kültürde başarı için girişimci olmak ve risk almak önemlidir.
- **Pazar Kültürü:** Pazar kültüründe yönetim süreçleri, üretim sonuçları, iletişim ve motivasyon konularında başarılı olan liderler vardır. Pazar kültürüne sahip kurumlardaki yöneticiler, istekli ve kararlı duruş sergiler. Bu örgütlerde çalışanlar, kuruma kattıkları değer ölçüsünde kıymetlidir. Kurumu bir arada tutan ve kültürün temelini oluşturan asıl değer, kazanmaktır. Kazandıkça kurumdaki sistemin işlemeye,

⁴²⁸ Yavuz Afşar, “Örgüt Kültürü ve Öğrenme Yöneliminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.16.

⁴²⁹ İtir Hasırcı, “Örgüt Kültürünün İnovatif Davranışlar Eğilimleri ile İlişkinde Özyeterlik Algısının Aracılık Rolü ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Bandırma, 2020, s.34.

üretkenlik ve rekabeti korumaya devam edeceği düşüncesi vardır. Bu kurumlarda kültür, dış odaklı olmasına rağmen durağanlık ve kontrol zamanlarında meydana gelir. Performansa göre planlama ve etkinlik gibi kavramların ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, genelde başarı odaklı olmakla birlikte bireysel başarıyı kurumsal başarıdan daha ön planda tutar. Örneğin, General Elektrik ve Pfitzer gibi firmalar pazarda sürekli bir numara olmak ister.⁴³⁰ Kısaca, bu kültürde rekabet ön plandadır ve yöneticiler çalışanlarına baskıcı davranır.

2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırmasında yer alan kültür özellikleri uyum, misyon, katılım ve tutarlılıktır. Eksen üzerinde uyum ve misyon, dış çevre odaklıdır; katılım ve tutarlılık ise iç çevre odaklıdır. Ayrıca bu kültür özellikleri için üç alt boyut belirtmişlerdir.

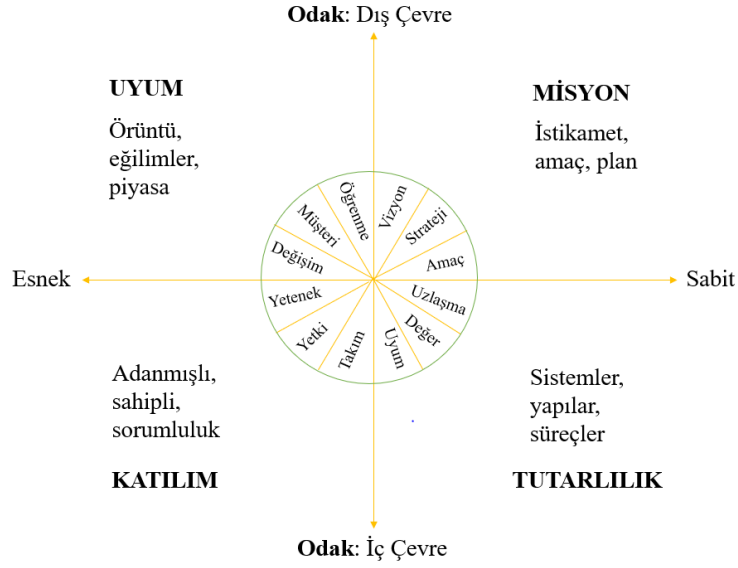
Denison ve Mishra, örgüt kültürüne ölçülebilirlik katmak için dört temel örgütsel kültür boyutunu incelemiştir. Eksen üzerinde olan bu boyutta, yatay olan eksen, kurumun kontrol sağlayamadığı dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve içsel bütünleşme yeteneğini açıklanmaktadır. Dikey eksen ise kurumun dış koşullara uyum sağlayabilmesi için gerekli olan yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gösterdiği esnekliği ve kararlılığını açıklamaktadır.⁴³¹

Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması şu şekildedir:⁴³²

⁴³⁰ Ibid., s.35., Şehriban Aygün, *age.*, s.53.

⁴³¹ Günseli Tufan, *age.*, s.57.

⁴³² Mustafa Alper, *age.*, s.120.



Şekil 11. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Uyum: Müşteri beklentisi ve dış çevreye stratejik ilginin yöneltilmesidir. Bu boyutta, kurumların dış çevrelerindeki ani değişimlere hemen uyum sağlayabilmesi için gerekli değişim yeteneklerinin önemi anlatılır. Güçlü olan kurumlar, kurum dışı tehdit ve fırsatlara karşı dinamik, yeniliklere ve değişimlere karşı açıktır. Risk almayı severler ve müşteri ile sürekli iletişim halindedirler. Dış çevresine karşı uyum sağlamış olan kurumlar, diğer rakip kurumlara karşı üstünlük sağlarlar. Bu kurumlar, müşterilerinin aracılığıyla farklı müşteriler bulur ve müşterilerine karşı hatalarının arkasında dururlar. Ayrıca çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik sürekli değişim ve gelişim gösterir. Uyumun öğrenme, müşteri odaklılık ve değişim olarak üç alt boyutu vardır. Bu alt boyutları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴³³

- *Öğrenme*, değişen çevre koşulları göz önüne alınarak kurumların gelişime ve öğrenime açık bir şekilde yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlamasıdır.
- *Müşteri odaklılık*, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kurumların ortaya koyduğu performanstır. Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılanması kurumların uzun vadede hayatta kalmaları için önemlidir.

⁴³³ Pınar Dönmez, *age.*, s.38.

- *Değişim*, değişen çevre koşulları göz önüne alınarak kurumların çözümsel ve tatmin edici yeni fikirler geliştirmesidir.

Misyon: Kurum için anlamlı ve uzun vadeli bir yol haritasıdır. Kurumlar amaçlarını belirlediği zaman çalışanların kendilerini örgütün daha çok fayda elde etmesi için çaba göstermesi beklenemez. Kurumların misyonları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları doğru orantılı güçlenir. Yani, çalışanlar yaptıkları işleri ile kurum misyonunun alakasını veya anlamını bilmeleri için özel amaçlar tanımlanır. Çalışanlar için uzun vadeli amaçlar daha motive edici olur. Misyonun vizyon, strateji ve amaç olarak üç alt boyutu vardır. Bu alt boyutları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴³⁴

- *Vizyon*, kurumların gelecek planıdır. Tutarlı ve şeffaf bir vizyon çalışanların dayanışma ve uyum içinde çalışmasını sağlar. Ayrıca vizyon, rehberlik ve yönlendirme sağlar ve çalışanların aklını ve zihnini alanına çeker.
- *Strateji*, çalışanlara yol göstermede kurumsal amaç ve hedeflerin büyük bir önemi vardır. Bu amaç ve hedefler açık ve anlaşılır olursa başarıya ulaşmak kolay olur. Yani açık stratejik niyetler bir kurumun amaçlarını iletir ve herkesin nasıl katkı sağlayacağına açıklık getirir.
- *Amaç*, çalışanlara işlerini yaparken destekçi olan değerlerdir. Açık amaçlar, misyona, vizyona ve stratejiye bağlanabilir. Ayrıca çalışanların işlerinde açık bir yol ve yön göstericidir.

Katılım: Kurumsal performansı artırabilmek için çalışanların performanslarını yüksek seviyeye ulaştırmak gerekir. Çalışanların sürekli geliştirilmesi ve desteklenmesi performansa yansır. Böylece çalışanlar kendilerini işlerine adar. Çalışanlar, kurum içinde kararlara katılım sağlayarak kendini kurumun önemli bir parçası olarak görür. Katılımda, çalışanların faaliyetlerinin kurumun hedefleriyle sıkı bir şekilde bağlantılı olduğunu, yetkilendirildiğini, yeteneklerinin geliştirilmesine öncelik tanındığını ve grup çalışmasına değer

⁴³⁴ Ibid., s.39., Tuncer Vayni, “Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Bir Etkisi: Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.27.

verildiğini hissetmelerini sağlar. Katılımın yetenek, yetki ve takım çalışması olarak üç alt boyutu vardır. Bu alt boyutları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴³⁵

- *Yetki*, çalışanların kurumda karar almada ve süreçlerde daha etkin olmalarına fırsat verilmesidir. Böylece çalışanların yaptıkları işe artı değer katılmış olur.
- *Takım çalışması*, çalışanların tecrübe ve birikimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak örgütte uyum sağlanmasıdır. Bu durum genellikle modern kurumlarda görülmektedir.
- *Yetenek*, kurumların çalışanlara örgüt içinde ve dışında eğitim ve yönetim desteğine imkân sağlanmasıdır.

Tutarlılık: Tutarlılık, güçlü bir örgüt kültürünün temelini oluşturan değer ve sistemlerdir. Tutarlılık, merkezi bütünleşme, kontrol ve koordinasyon sağlar. Kurumların karşılıklı desteğe dayanan bir iç yönetim sistemi oluşturarak gelişmesinde katkı sağlar. Kurumların başarılı olabilmesi için çalışanlarının ve yöneticilerinin tutarlı kararlar almasını destekleyen değerlere sahip olması gerekir. Zor konular ve yanlış anlaşılımlar ile karşı karşıya geldikleri zaman çalışanlar onlarla açıkça tartışırlar ve bir uzlaşmaya varırlar. Burada çalışanlar her zaman onların yaptıkları işler ile örgütün amaçlarının uyumlu olduğundan emin olurlar. Tutarlılığın uzlaşma, değer ve uyum olarak üç alt boyutu vardır. Bu alt boyutları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴³⁶

- *Uzlaşma*, zor konular veya sorunlarla karşı karşıya kalındığı zaman çalışanların bir araya gelerek çoklu bakış açılarını ortaya koyarlar ve uzaklaşırlar. Uzlaşma, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmak için net bir düşünce ve eylem birliği sağlamalarıdır.
- *Uyum*, kurumu farklı birimlerinin ortak bir amaca ulaşmak için uyum içinde çalışabilmeleridir.
- *Değerler*, performansı yüksek olan örgütlerde çalışan ve yöneticinin istikrarlı kararlar almalarına yardımcı olması için açık ve nettir. Çalışanlar, bir kimlik duygusu ve beklenti yaratan değerleri paylaşırlar.

⁴³⁵ Ayşegül Özkan, *age.*, s.132., Pınar Dönmez, *age.*, s.37.

⁴³⁶ Tuncer Vayni, *age.*, ss.28-30.

3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Toyohiro Kono'nun örgüt kültürü sınıflandırmasında kültürü üç gruba ayırmıştır. Bunlar:⁴³⁷

- **Canlı Kültür ve Lider Temelli Canlı Kültür:** Canlı kültürde çalışanlar gelişme ve yeniliklere önem verir. Çalışanlar ve yöneticiler kurumlarını bir aile gibi görürler. Bu kültürde anlaşmayla ortak değerler belirlenir. Örgütsel amaç ve hedefler açık olduğu için bütün çalışanlar tarafından bilinir. Böylece çalışanlar yaptıkları işi bilir. İhtiyaç duyulan bilgi kurum çevresinden karşılanır. İletişim kanalı hem dikey hem de yatay bir şekildedir. Kurum içindeki kişiler fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirebilirler. Ast-üst arasında sosyal mesafe azdır. Canlı kültürü olan kurumlarda verimlilik yüksek olur.

Lider temelli canlı kültürde ise işgörenler, kurumun kurucusu olan güçlü lideri takip ederler. Çalışanlar, liderin yetenek ve kapasitesine güvenirlir. Liderler, tutarlı kararlar aldıkları zaman kültürün sürekliliği devam eder. Tam tersi lider tutarlı kararlar almazsa yapı eskir ve kültür durağanlaşır.

- **Durağan kültür ve güçlü lider temelli durağan kültür:** Durağan kültüre sahip olan kurumlar, örgütsel yapılarda geleneksel düzeyler yapar ve tekrarlar. İhtiyaç duyulan bilgi, kurum içinden karşılanır. Kurum, çevresel gelişime, değişime ve yeniliklere kapalıdır. Bu kültür, kamu görev ve hizmetlerinin yapıldığı örgütsel yapılarda daha çok görülür.

Güçlü lider temelde durağan kültürde ise yöneticiler kararlarının yanlış olduğunu bilmesine rağmen tutum ve davranışlarını değiştirmezler. Çalışanlar, işlerini yaparken inisiyatif kullanamazlar.

- **Bürokratik kültür:** Bu kültüre sahip kurumlarda çalışanlar kural ve standartlar doğrultusunda iş yaptıkları için fazla risk almamayı sevmezler. Çalışanların tutum ve davranışları kurumsal norm ve standartlarla sınırlıdır.

⁴³⁷ Salih Güney, Örgütsel Davranış, *age.*, ss.203-204.

4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Geert Hofstede, 40 ülkede yaptığı ve 1980 yılında yayımladığı araştırmasında kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli olduğunu belirtmiştir. Yaptığı çalışmanın sonucunda örgüt üyelerini birbirinden ayıran dört temel değer olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar:⁴³⁸

- **Güç Mesafesi:** Gücün kurumlar üzerindeki dağılım biçimi ve bunun kişiler ve kurumlar üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Güç mesafesinin az olduğu kurumlarda, eşitsizlik azalır, hiyerarşi uygun şekilde oluşturulur, bütün kullanımı hukuki ve iyi-kötü ayırt edebilmeye bağlıdır, sosyal sistem sorgulanabilir, güçlü kişiler gücü baskı aracı olarak kullanmaz, daha az güçlü görünmeyi seçerler. Güç aralığının az olduğu kültürlerde insanlar birbirlerine daha kolay ve insani değerlerle yaklaşır ve yöneticiler karar alırken çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurur. Güç aralığı fazla olan kurumlarda ise iş dağılımında ve buna bağlı olarak oluşan fırsat eşitsizliği kişiler tarafından kabul edilir. Bu kurumlarda işverenler, rütbeliler ve üst yöneticilerin haklı olduklarını ispatlamak gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu kişilerin haklı oluşları güçlerinden kaynaklanır. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde statü, itibar ve unvan gibi özelliklere önem verirler.
- **Bireycilik ve Toplumculuk:** Kurumdaki toplum ile kişiler arası ilişkinin düzeyini ifade eder. Toplum kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar ait olduğu grubun önceliklerini benimser ve kendi çıkarlarını grubun çıkarlarından sonra önemserler. Bireycilik kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar kendi çıkarlarına öncelik verir. Bu kurumlarda sistemin işleyişi bireysel çıkarlara ve performansa öncelik vermektedir. Toplumculuk kültürünün yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar morale dayalı olarak bağlılık gösterir. Bireycilik kültürünün yüksek olduğu kurumlarda ise çalışanlar kâra dayalı bağlılık gösterir.

⁴³⁸ Ibid., ss.199-201., Mehmet Kızıloğlu, **age.**, ss.41-42., Hüseyin Şen, "Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Doğu Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.14.

- **Belirsizlikten Kaçma:** Bu kültür, toplumsal veya kurumsal yaşamda belirsizlikten ne kadar kaçırıldığını ifade eder. Değişimlerin hızlı ve öngörülü olmaması, kapalı veya yetersiz bilgi, sistemde büyük bir karmaşıklığa neden olur. Bu durumlarda ise çalışanlar, kurumda oluşan gerilime ve tedirginliğe karşı kendini baskı ya da tehdit altında hissederek belirsizliklerle başa çıkma yolları arar. Toplumlarda belirsizlikle başa çıkma konusunda okul, aile ve arkadaşlık gruplarının etkisi büyüktür. Toplum ve örgütsel yapıların belirsizlikten kaçmanın kendilerine has özellikleri vardır. Kurumlar için belirsizliğin kaynağı olan çevre, kurumun kontrolü altında olmayan her şeydir.
- **Erillik ve Dişilik:** Bu kültür, toplumsal hayatta cinsiyetlere yüklenen rolleri içerir. Kişiler, bu rolleri okul, arkadaşlık, aile ve komşuluk grupları içinde sosyalleşerek öğrenmektedir. Çalışma hayatında dişil kültür egemense iş stresi azdır. Fakat iş yaşamında eril kültür egemense iş stresi çok yüksektir. Dişil kültürde kişilere ve kişiler arası ilişkilere yüksek derecede önem verilir. Dişil kültür, merhametli, şefkatli, nazik, başkalarına karşı duyarlı olma gibi kişisel özellikleri kapsar. Eril kültürde ise yükselme tutkusu, rekabetçi olma, egemen ve baskıcı olma, atılganlık, para kazanmaya önem verme, kendine güvenme, bağımsız ve tavır koyucu olma gibi özellikleri kapsar.

5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasına göre çalışma ortamı, örgüt kültürünün gelişimini etkilemektedir. Örgüt kültürünü değerlendirirken 2 önemli kriter üzerinde durmuşlardır. Birincisi, kurumun stratejik kararlarıyla ilgili çevresel belirsizlik derecesidir. İkincisi ise, kurumun aldığı kararların başarısıyla ilgili çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Deal ve Kennedy, örgüt kültürü sınıflandırmasında kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar sert adam/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, bahis-iddia kültürü ve süreç kültürüdür. Bu kültür boyutlarına ilişkin tanımlamalar aşağıda verilmiştir.⁴³⁹

⁴³⁹ Mehmet Kızıloğlu, *age.*, ss.42-43., Serdar Durak, "Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde

- **Sert Adam/Maço Kültürü:** Bu kültürde geri bildirim hızlı, çevresel belirsizlik ve risk oranı yüksektir. Kararlar verilirken yüksek risk vardır ve bu risklerin getirileri kısa sürede kuruma tekrar geri gelir. Yani, bu kurumlar yüksek risk içeren kararlardan çekinmezler ve başarılarının geri bildirimini hızlı bir şekilde alırlar. Bu sayede kurum, kısa dönemde ne kaybetti ya da ne kazandı hızlıca öğrenilir. Bundan dolayı hızlı iniş-çıkış ve beklenmeyen sürprizler gelişir. Bu kültüre sahip kurumlar, reklama, davetlilere ve danışmanlığa önem verirler. Önemli olan gruplar veya ekipler değil, kişilerdir. Bankalar, geniş sistemde örgütler, polis ve askeri örgütlerde, kozmetik reklam ve film alanlarında, büyük yapı projeleri bu tür kültürel yapıya sahiptir. Sert adam/maço kültürde fazla kazanç ve fikir bolluğu vardır. Bu kültüre sahip kurumlarda çalışanlar birbirlerine güvenmezler. Kanuna uygunsuz davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranırlar. Çünkü bu kültürde, risk alıp başarılı olan kişiler cesaretlendirilir.
- **Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürde risk oranı düşük, fakat geri bildirim hızlıdır. Başarı istikrara bağlıdır ve monotonluk başarısızlığı getirir. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan yaşayabilmek ve geliştirebilmek için devamlı olarak sıkı çalışmak önemlidir. Takım çalışması, toplantı, büro partileri oyun ve yarışmalar yaygındır. Maço kültüründe bireysel çalışılırken, sıkı çalış kültüründe ekip halinde çalışılır. Bu kültürde, çıktının kalitesi değil, miktarı önemlidir. Bu kültüre sahip olan kurumlar genellikle genç yetenekleri tercih eder. Çünkü genç çalışanlar, yaratıcı, heyecanlı, yarışmayı seven, gücü fazla ve yorulmazlar. Otomotiv sektörü, gayrimenkul, elektronik sektörler, moda sektörleri ve kurumların satış yapan birimler bu kültürel yapıya sahiptir. Bu kurumlar, sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme ve kararları yeniden gözden geçirmek için toplantılar yapmak ve yeni kararlarla politikalar üretmek zorundadır.

- **Bahis-İddia Kültürü:** Bu kültürde çevresel risk yüksek, fakat geri bildirim hızı düşüktür. Bu kültüre sahip olan kurumlar, yüksek miktarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunur. Fakat yapılan bu yatırımın başarılı olup olmayacağını anlamak için uzun zaman beklemeleri gerekir. Yani bu kültürde her şey yavaş ilerler. Fakat başarı için kurumların teknik altyapısının güçlü olması gerekir. Bu kültürel yapıya sahip olan kurumlar, kısa dönem nakit akışı sorunlarına ve dalgalanmalarına karşı savunmasız olurlar. Bu kurumlarda kahraman olabilmek için teknik rekabette üstünlük ve başarı sağlamak gerekir. Bu kahramanlar, sonucu görebilmek için sabır ve olgunluk göstermek, aceleci davranmamak zorundadır. İnşaat sektörü, ağır makine sanayi, petrol endüstrisi, uzay endüstrisi, havacılık, araştırma geliştirme, yenilik projeleri, ilaç ve kimya endüstrileri bu kültürel yapıya sahiptir. Bu kurumlar yaratıcılık ve yenilik geliştirmede oldukça yavaş ilerlemektedir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenirler. Çünkü bu kurumlar ekonomik krizde mevcut olanla yetinir. Büyük paralar isteyen, zaman alan ve başarısızlık riski bulunan alanlarda tasarruf sağlarlar.
- **Süreç Kültürü:** Bu kültürde kararlar risk içermez. Geri bildirim hızı ise yok denecek kadar azdır. Bu kültürde bürokratik ilişkiler söz konusudur ve çalışanların anlayışı kuruma hâkim olmaktır. Çalışanlar, kararların nasıl alındığı, bu kararların nasıl yapıldığı konuları ve bu konularda çıkarılan yönetmelikler ve yönergeler üzerinde dururlar. Çalışanlar oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya çaba göstermektedir. Bu kültüre sahip kurumlarda özel ve mesleki dil sıklıkla kullanılır. Unvan ve maaş dışı gelirler önemlidir. Otoriter kişiler, iş arkadaşlarının ortak özelliklerini dikkate almazlarsa birbirlerine karşı saygınlıklarını kaybederler. Bankacılık sektörü, kamu kuruluşları, hükümet, sigorta ve muhasebe bölümleri bu kültürel yapıya sahiptir. Bu kurumlarda yönetimin inandığı süreçler takip edilir.

6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schein, kültür seviyelerine dikkat çekmiştir. Bunlar; semboller, değerler ve varsayımlardır. Ayrıca Schein, örgüt kültürü sınıflandırmasında kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürüdür. Bu kültür boyutlarına ilişkin tanımlamalar aşağıda verilmiştir.⁴⁴⁰

- **Güç Kültürü:** Bu kültüre sahip kurumlarda kişiler, ödül ve ceza ile çalışmaktadır. Güç kültürü, iyi ve kötü olarak ikiye ayrılmıştır. İyi güç kültüründe yöneticiler ve liderler güçlü ve sert iken, kötü güç kültüründe ise liderler korkar ve korku aşılır. Girişimciler ve yeni işe atılanlar güç kültürünün en etkili olduğu yöneticiler ve liderlerdir. Güç kültürünün olduğu yerlerde liderliğe çok nadir rastlanır ve belirleyici olarak ödül ve ceza çalışanları motive etmek için kullanılır. Bu kültürü benimseyen kurumlarda büyüme ve karmaşıklık arttıkça ortaya çıkan problemlerde de artış olmaktadır.
- **Rol Kültürü:** Bu kültürde güç, yönetici ve bürokratik yapılar arasında eşitlik sağlayacak şekilde dağıtılmıştır. Bu şekilde kurumun daha verimli bir şekilde çalışması beklenir. Bu kurumda çalışanların rolleri ve kurumun kuralları önceden belirlenmiştir. Çalışanlar değişime ve gelişime kapalıdır. Bu yüzden rol kültürüne sahip olan kurumlar için değişken bir çevre kabul edilebilir değildir.
- **Başarma Kültürü:** Bu kültürün temelinde motivasyon vardır. Özendirici ve heyecanlandırıcı davranışlarla işe aidiyeti güçlendirmek amaçlanır. İşin doğru bir şekilde yapılması için çalışanlar belirli zamanlarda mutlaka teşvik ve destek aracılığıyla koordine edilir. Yapılan işlerden verim alabilmek için ortak fikir birliğine önem verilir.
- **Destek Kültürü:** Bu kültürde takım çalışmasında birlik ve beraberlik gibi unsurlar baskındır ve kurum içi ilişkiler birlikte şekillendirilir. Çalışanların güvenleri ve motivasyonları yüksektir. Takım çalışmalarında çalışanların hepsi birbirlerine destek verir ve bunu

⁴⁴⁰ Ayşegül Özkan, *age.*, ss.134-136., Yusuf Yıldırım, *age.*, ss.26-28.

gönüllü olarak yapar. Kurumda kararların verilmesi aşamasında fikir ayrılıkları olduğu zaman nadir de olsa taraf tutma eğilimi vardır.

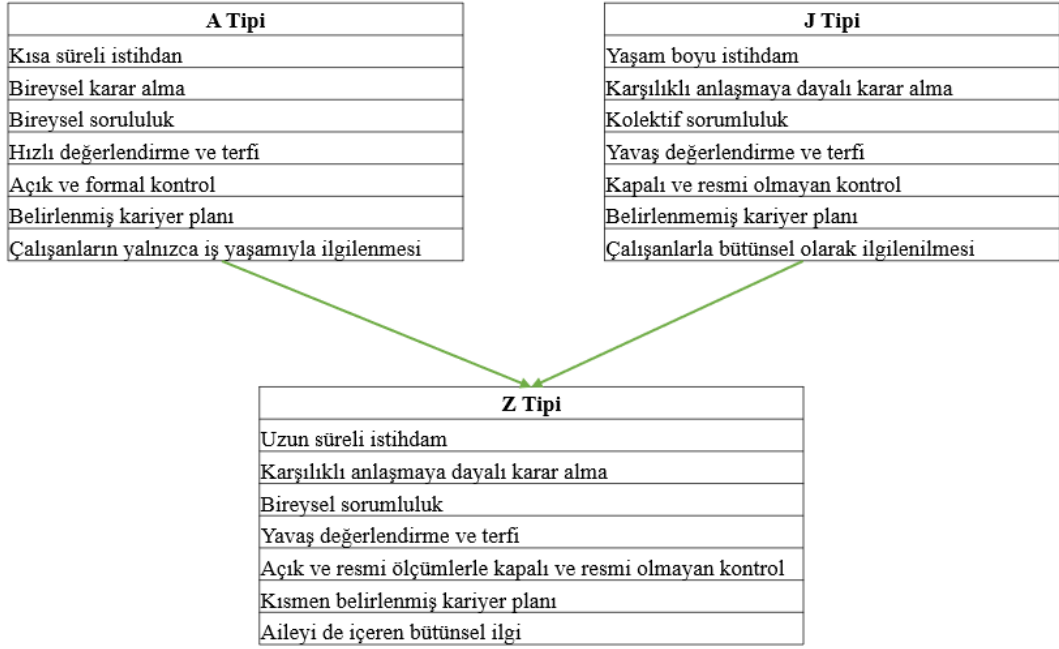
7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

William Ouchi, Amerikan (A Tipi) ve Japon (J Tipi) kurumların değer yargılarını inceleyerek kültürlerin iyi yönlerini bir arada harmanlayarak Z kültürünü oluşturmuştur. Z kültürü, kişilere değer ve güven veren, ortak değerleri geliştiren, katılımcılığı artıran ve iş birliğine önem veren bir kültürdür. Kurumların uzun vadede yaşaması için buldukları kültürden Z kültürüne geçme kabiliyeti, yönetimin bunu geliştirmesine ve desteklemesine bağlıdır.⁴⁴¹

Bu örgüt kültürü sınıflandırmasına göre yedi temel noktadan bakıldığında Japon şirketleri ve Amerikan Z tipi şirketlerin geleneksel Amerikan şirketlerinden daha başarılı oldukları savunulur. Bunlar çalışana bağlılık, değerlendirme, kariyer planı, kontrol, çalışana ilgi, karar verme ve sorumluluktur. Ouchi'ye göre ideal olan ne Japon yönetim modeli ne de Amerikan yönetim modelidir. Z tipi kurum modelinde insan unsuru ön plandadır. Z tipi kurumun modeli Amerikan (A) ve Japon (J) tipi kurumlardan insan kaynakları yönetimi konusunda bazı noktalarda ayrılır. Amerikan, Japon ve Z tipi kurumların özellikleri aşağıda verilmiştir.⁴⁴²

⁴⁴¹ Uğur Akalın, *age.*, ss.41-42.,

⁴⁴² Ezgi Fatma Selimoğlu, *age.*, s.27., Enes Ahmet Doğan, *age.*, s.28., Ezgi Hezek, "Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.13.



Şekil 12. A, J ve Z Tipi Örgütlerin Özellikleri

Yukarıda ifade edilen özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz:⁴⁴³

- **İstihdam Süresi:** Örgüt içindeki tüm çalışanların göz önünde bulundurularak örgüt içinde görev alanların ortalama yıl sayısını ifade eder. Eğer ortalama görev süresi yüksek olursa çalışanlar arasında samimi ilişkiler olur. Z tipi kurumlarda istihdam süresi J tipi kurumlardaki gibi yaşam boyu değil, fakat uzun sürelidir. Bu da iş ortamında samimiyet ve birlikte hareket etme olgusunu kuvvetlendirir.
- **Karar Verme:** Monoton olmayan problemlerle başa çıkma yollarını ifade eder. Kişisel kararı vermede yönetici, çalışanlarının bilgi ve görüşlerine danışabilir veya danışmayabilir. Fakat başkalarının görüşlerini dikkate almama zorunluluğu olmadığını düşünür. Bireysel karar alma genellikle A tipi kurumlarda görünür. J tipi ile Z tipi kurumlar benzer davranış gösterirler. Karar alma karşılıklı anlaşmaya dayalıdır.
- **Bireysel Sorumluluk:** Çalışanın gösterdiği çabaya ve yeteneğe göre ödül verme ön plandadır. Yönetici, kişisel sorumluluğuna açık bir

⁴⁴³ Ibid., ss.14-15., Uğur Akalın, **age.**, s.41.

biçimde koruyarak anlaşmaya dayalı karar verir. Ouchi, sadece Z tipi kurumların bu kombinasyonu oluşturabileceğini belirtmiştir. J Tipi kurumlarda proje denetleme, ödül ve cezaları kabul etme sorumluluğu bir alt departman çalışanlar tarafından üstlenilir.

- **Değerlendirme ve Terfi Hızı:** Bu boyutun etkileri hemen kendini göstermez. Terfi yavaş olursa yönetici, çalışanları ve onların işlerini şekillendiren alışkanlıkları bilir. Sonrasında çalışanlar kurum kültürünü özümser. Kurallara uymayan çalışanlar ise yerel geleneklere uyana kadar terfi olamayacağını anlar. Hızlı terfi yapan kurumlarda birleşik kültür görülemez. Z tipi ile J tipi örgüt kültüründe yavaş değerlendirme ve terfi vardır.
- **Kontrol:** Her örgüt kültürü tipinde çalışanlar kontrol edilir. Kontrolün olmadığı bir örgüt yapısı yoktur. A tipi kurumlarda gerçek performansın ideal performansı karşılamasını sağlamak için belirgin standartlar, düzenlemeler, kurallar ve performans ölçümleri kullanılır. Bu tip kurumlarda kontrol, açık ve resmidir. Z tipi ve J tipi kurumlarda gizli ve resmi olmayan kontrol mekanizması vardır.
- **Kariyer Planı:** Bu boyutta örgüt tipleri arasında büyük ölçüde farklılık vardır. Belirlenmiş kariyer planı, profesyonelliği ön plana çıkarır, örgütsel bağlılığı azaltır ve çalışanların firmalar arası hareketlerine kolaylık sağlar. Ayrıca kişiler ve alt birimler arasındaki koordinasyon problemini artırır. A tipi kurumlarda kariyer yolu belirlenmiştir ve genellikle görevsel uzmanlık içinde kalır. Belirlenmemiş kariyer planı ön plana çıkar, örgütsel bağlılığı artırır ve çalışanların firmalar arası hareketliliği engeller. Kişiler ve alt birimler arasındaki koordinasyonu kuvvetlendirir. A tipi kurumlarda kariyer planı daha az belirlenmiştir, fakat Z tipi kurumlarda kariyer planı kısmen belirleme eğilimindedir.
- **İlgi:** Yöneticinin çalışanları ve çalışanların da birbirini gözlemlediği bir bütünselliği gösterir. A tipi kurumlarda yönetici, çalışanlarına karşı sadece görev odaklıdır ve çalışanlarının özel hayatlarını araştırmanın uygun olmayacağını düşünür. J tipi kurumlarda yönetici, bütün çalışanlarının özel hayatını tam olarak bilmenin kendi yöneticilik

rolünün bir parçası olduğunu düşünür. Z tipi kurumlarda ise yönetici, çalışanların ailelerini de içeren bütünsel bir ilgisi vardır.

8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Parsons, örgüt kültürü sınıflandırmasında sosyal değerlerin katkılarını incelemiştir. Kültürü oluşturan sosyal değerler üzerinde duran ilk sosyologdur. Parsons'ın örgüt kültürü sınıflandırmasında dört unsur vardır. Bu unsurlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır. Parsons'a göre her sosyal sistemde bu unsurların olması gerekir. Bir sistemin her unsurunu hayata geçirilmesi, ortalama uyum sağlanması, amaçlarına ulaşılması, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanması, toplum veya toplumu oluşturan kişiler tarafından yasal veya yasal olmayan varlığına inanılmasını gerektirir.⁴⁴⁴ Kısaca, sistemin devamlılığının sağlanabilmesi için uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallığın olması gerekir.

Kurumların tanınması için temel öge kültürel değerlerdir. Kurumların teknolojik ve sosyal değişimlere uyum sağlamasında sosyal değerlerin katkısı vardır. Dıştan gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak için örgütsel yapı unsurları (politika, inançlar, değerler vb.) arasında uyum sağlanır. Sosyal sistemlerin oluşumunda ve varlıklarını devam ettirmelerinde sosyal değerlerin katkısı çok fazladır. Bu sosyal değerleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁴⁵

- **Teknik Değerler:** Bu değerleri, doğal bilimleri, mühendisliği ve olayların fiziksel yönünü oluşturan bilgiler, inançlar ve uygulamaları kapsar.
- **Ekonomik Değerler:** Tüketici ve pazarlama davranışlarını ifade eden eğilim ve uygulamaları kapsar.
- **Sosyal Değerler:** Sosyal yaşamı ilgilendiren inançları, tercihleri, eğilimleri ve yaşam tarzını kapsar.

⁴⁴⁴ Mehmet Kızılioğlu, *age.*, ss.47-48., Filiz Özder, "Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2021, s.31., Şehriban Aygün, *age.*, s.28.

⁴⁴⁵ Salih Güney, Örgütsel Davranış, *age.*, s.195., Samra Aslanova, *age.*, ss.33-34.

- **Psikolojik Değerler:** Kişisel olan eğilimler, ihtiyaçlar ve tercihleri kapsar.
- **Politik Değerler:** Ülkenin ve kurumun yönetim biçimini oluşturan kurallar, uygulamalar ve inançları kapsar.
- **Sanatsal veya Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliği ön planda tutan inançlar, ilkeler ve uygulamaları kapsar.
- **Ahlaki değerler:** Güzel ve çirkini, iyi ve kötüyü, olumlu ve olumsuzu ayırt etmeyi sağlayan ahlak, örf, âdet ve geleneklerle aile eğitimine dayalı eğilim ve uygulamaları kapsar.
- **Dini değerler:** Toplumsal hayata bağlı olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamaları kapsar.

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

Kets De Vries ve Miller, örgüt kültürü ile nevrotik kişiliği (kişilik terminolojisi) tanımlayan depresif örgütler yaklaşımını incelemiştir. Nevrotik kişilik, kişinin kendisini ve farklı kişileri etkileyen, sorunları olan ve ileri derecede psikolojik yönde davranış sergileyen insanlardır. Fakat kişinin toplumdan dışlanması için yeterli seviyede psikolojik davranışlar değildir. Bu durum kurumlarda da aynı şekildedir. Nevrotik kişiliğin bulunduğu kurumlarda sürekli sorunlar yaşanır. Yönetim kademesinde de nevrotik kişilikler vardır. Nevrotik örgütsel yapılara göre örgüt kültürü oluşur. Kets De Vries ve Miller, örgüt kültürünü beş gruba ayırmışlardır. Bu kültürleri şu şekilde sıralayabiliriz.⁴⁴⁶

- **Karizmatik Kültür:** Bu kültürde, üst yönetimde bireysellik vardır. Yöneticiler kurum dışında da tanınmak isterler. Örgütün kararları varsayımlar üzerinden alınır. Karizmatik kültüre sahip kurumlarda lider merkezli bir anlayış olduğu için diğer yöneticilerin görüş ve hisleri önemli değildir. Liderlerin karar alırken cesur ve ben merkezli davranmaları resmi ve resmi olmayan güçlerinden kaynaklanır.

⁴⁴⁶ Pınar Dönmez, *age.*, s.46., Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, *age.*, ss.202-203., Şehriban Aygün, *age.*, s.69.

- **Paranoid Kültür:** Bu kültür ortamında bulunan yönetici ve çalışanlar şüphe, güvensizlik ve düşmanlık duyar. Yönetici ve çalışan birbirlerine güvenmedikleri için ilişkileri zayıftır. Yöneticiler çalışanlarını sürekli takip etmek ister. Bu yüzden çalışanlar görevlerinden kaçır ve o görevle ilgili sorumlulukları almak istemez. Yöneticiler sürekli çalışanlarından şüphelenir. Yöneticinin bu şüpheli tavırları çalışanlarda korku duygusunun oluşturmasına sebep olur. Bu da örgüt kültüründe sağlıklı ilişkiler oluşturur ve ortak değerler etrafında toplanmayı zorlaştırır.
- **Çekinik Kültür:** Bu kültürde yöneticiler kurumlarını bir makina olarak düşünürler. Yöneticiler, güçsüz ve etkisiz duygular içinde oldukları için yönetebileceklerine inançları yoktur. Bundan dolayı örgütsel gelişme ve yenilenmeye yönelik olan bütün faaliyetlerin olmasını engeller.
- **İhtiyatlı Kültür:** İhtiyatlı kültürün olduğu kurumda yöneticiler, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyi, kendilerini arka plana tutar. Bunun sonucunda ise sağlıklı iletişim, birimler arası problemler, anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Yöneticiler, bilgiyi güç kaynağı olarak kullanır.
- **Bürokratik Kültür:** Bu kültürde kişisel ilişkilerden uzak, katı bir yapı vardır. Bürokratik kültürün olduğu kurumda yöneticiler, dış çevre, uygulamalar ve çalışanlar üzerinde denetim yapma isteği duyar. Kurumsal planlamalar, politikalar ve alınan kararlar yöneticilerin kurumu denetim altına almasına yönelik oluşur. Fakat planlama ve denetim süreçleri kuruma güven verir.

10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Handy'in örgüt kültürü sınıflandırması, çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini şekillendiren kurallar sistemidir. Handy, kurumların sahip olduğu kültürleri dört grupta incelemiştir. İncelediği bu dört kültürün

Yunan mitolojisindeki tanrıların isimleriyle ifade etmektedir. Bu kültürleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁴⁷

- **Rol (Apollo) Kültürü:** Bu kültürde örgütsel faaliyetler, iş akışını belirleyen bir sistem içinde birbirlerinden ayrı tutulur. Bürokratik özellikler ve ilkeler önemlidir. Bu kültürün temel özellikleri, rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam ve sorumluluktur. Örgütsel işlevler ve uzmanlık, güç kaynağı olarak kullanılır. İstikrar, açık iş tanımları ve sorumluluklarında sınır isteyen kişiler için keyifli bir çalışma ortamı vardır. Roller ayrıntılı bir biçimde tanımlanır. İş tanımları, kurallar ve yapılması gereken işler önceden planlanır. Birimler arası çalışmalar, yetki tanımları ve rol tanımları ile yürütülür. Böylece çalışanlar ne yapması gerektiğini bilir ve her çalışan sadece ona tanımlanan işleri yapar. Rol kültürü diğer örgüt tiplerine göre katı ve resmidir. Çalışanların uzmanlık gücü önemlidir. Fakat uzmanlık gücünü de yerinde kullanmaları gerekir.
- **Görev (Athena) Kültürü:** Bu kültürde önemli olan hedefe ulaşmaktır. Yani örgüt başarmaya odaklıdır. Kurumda yapılan bütün faaliyetler başarmaya yöneliktir ve kişisel amaçlardan çok örgütün amaçları önemlidir. Bu kültürde çalışanların kıdem veya unvanlarından daha çok uzmanlıkları ön plandadır. Öncelikli hedef kurumun belirlediği amaçlara ulaşmasıdır. Ayrıca bu amaçlar doğrultusunda kurallar esnetilebilir. Görev kültürünün olduğu kurumlarda yapı, işleyiş ve etkinlikler örgütün amaçlarına hizmet eder. Bu kültürün önemli özelliklerinden biri görev odaklı kurulan ekiplerdir.
- **Güç (Zeus) Kültürü:** Bu kültürde merkezi güç ve otorite etkilidir. Güç ve yetkinin etkisi merkezileşmeye bağlıdır. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetkinlik etkisi azalır, yakınlıkla güç ve yetkinin etkisi artar. Çalışanlar yöneticilerin dediklerini yapmak zorundadır. Bu kültürde hız önemlidir. Fakat kaliteyi hız değil kişilerin

⁴⁴⁷ Salih Güney, Örgütsel Davranış, **age.**, ss.195-196., Sefa Çevik, “Futbol Takımlarındaki Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürünün Takım Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (TFF 1. Lig Örneği), (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2019, s.40., Ezgi Hezek, **age.**, ss.21-22.

yeteneği arttırır veya azaltır. Güç kültüründe kriz durumlarıyla baş etmek daha kolaydır. Bu kültürde bürokrasi yok denecek kadar azdır. Görev kültüründe birbirlerini tanıyan, kafa yapısı ve düşünce tarzı birbirlerine benzeyen kişilerin oluşturduğu bir sistemdir.

- **Birey (Dionysus) Kültürü:** Bu kültürde daha çok birey önemlidir. Çalışanların ihtiyaçları ve kurumlarına olan bağlılıkları ön plandadır. Çalışanlar genelde kendi işleriyle uğraşırlar ve başkalarının işlerine karışmazlar. Yöneticiler, baskı ve otorite uygulamazlar. Bireyin kültürünün temeli uzmanlaşma derecesine göre oluşur. Birey kültürünün temel özellikleri, kararların paylaşımının az düzeyde olması, grup içinde çalışmanın zor olması, bireysel tatminin kişiden kişiye değişiklik göstermesi ve birey kimliklerinin ön planda tutulmasıdır.

11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, başarılı Amerikan şirketlerinde yaptıkları çalışmadan örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucunu yazdıkları “In Search of Excellence” (mükemmeli araştırma) adlı kitapta toplamışlardır. Öne sürdükleri mükemmellik yaklaşımındaki genellemelerden dolayı eleştirmişlerdir. Fakat alanında öncü çalışmalardan biri olduğu için dikkate alınmıştır. Güçlü kültüre sahip kurumların başarılı olacağını ileri sürmüşlerdir. Güçlü kültür kurumun geleceğini, yönetimini ve hayatta kalmasını etkilemektedir. Peters ve Waterman'e göre başarılı şirketlerin sekiz ortak özelliği vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁴⁸

- **Eylemden Yana Olmak:** Başarılı örgütlerde yöneticiler durağanlığa karşı iç mekanizmaları, örgütsel akıcılık, yönetim sistemleri ve deneme alanlarında geniş kapsamlı faaliyet araçları geliştirmiştir. Yöneticiler çok hızlı karar verir. Çünkü rakip örgütlerin aynı konuyu ele alıp onlardan önce uygulamaya koyma riskinin olmasıdır. Bu yüzden hızlı

⁴⁴⁸ Gözde Eşenli, “Yönetimde Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2017, ss.45-46., Mustafa Alper, age., s.109., Mustafa Kasar, “Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarma Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.25-27.

kararlar almanın amacı diğer rakip şirketlerden önce uygulamaya koymaktır. Yeni bir düşünce üretildiği zaman bunu hemen uygulamaya koyarlar.

- **Müşteriye Yakın Olmak:** Başarılı kurumlarda ihtiyaçları karşılamak ve istekleri tatmin edebilmek için müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olmak, kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini önemsemek, müşteriye karşı sorumluluk hissetmek ve müşterinin tercihlerini bilerek ona hizmet etmektir. Başarılı kurum kültürünün temeli müşteriye tatmin etme isteğinden oluşmaktadır.
- **Girişimcilğe Önem Vermek:** Başarılı kurumlarda yenilikçi ve yaratıcı güçler ortaya koyarak ortam oluşturulur. Bağımsızlığın pekişmesi riske girme eğilimini desteklediği için bürokrasi en aza indirilir. Tecrübeli yöneticiler, yeni yetişen yöneticilere nasıl riskli kararlar verip kurumu başarıya götürdüklerini anlatırlar ve yeni yetişen yöneticilere bunları uygulaması için imkân tanırırlar. Bu da kültürün sürekliliğini sağlar.
- **İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik Sağlamak:** Başarılı kurumlarda çalışanlar, kalite ve verimliliğin temel kaynağıdır. Kişiye saygı, başarının kaynağı olarak görülmekte ve varsayımlar, değerler, inançlar ve eğitim programları temel öğeleridir.
- **İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek:** Başarılı kurumlarda değer sisteminin iletilmesinde hikayelerin önemi vardır. Bu kurumlardaki yöneticiler, her alanda bilgili ve her birimin yaptığı işle ilgili bilgisi olmak zorundadır. Yani yöneticiler her şeyle ve herkesle yakından ilgilenir. Bu davranış biçimi değerlere bağlılık sağlayarak kurumdaki başarıyı artırır.
- **En İyi Bilinen İşi Yapmak:** Başarılı kurumlar, yeni iş alanları açılarak kendi iş alanı dışındaki kurumlarla ilgilenmez. Bu kurumlar başarılı oldukları alanlardan ayrılmadıkları sürece başarılı olurlar. Yani en başarılı kurumlar en iyi bildiği işi yapan kurumlardır. Peters ve Waterman'e göre, iş hayatında serüveni olunmaz ve yüksek risk alınmaz.

- **Yalın Yapı ve Az Kadro:** Başarılı kurumlarda az sayıda kaliteli yöneticiler vardır. Bu kurumlardaki çalışan kişilerin sergilemiş oldukları başarı ve performans ön plandadır. Bu kurumlarda önemli olan az sayıda hiyerarşi kademesi ve çalışanla faaliyette bulunmaktır.
- **Gevşek ve Sıkı Özellikleri Bir Arada Bulundurmak:** Başarılı şirketlerde gevşek yapı, az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi anlamına gelir. Kurumdaki mevzuat ve kurallar derin değildir. Ürün geliştirme ve yaratıcılıkta esnek bir yapı vardır. Fakat temel değerlerin korunmasında ise sıkı denetim (merkeziyetçilik) hakimdir. Birkaç hususun bir arada uygulanmasını sağlamak ve sadece gerektiği durumlarda kontrol altına almak önemlidir. Sıkı denetimin olması çalışanların birbirlerini anlamasını, örgütün değerlerine inanmasını ve müşteriye özen göstermesini sağlar. Kurumun gevşek bir şekilde organize olması ise, az sayıda yöneticiyle çalışanların yönetilmesi, az sayıda yönetmeliklerin ve kuralların olmasıdır.

12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Bill Schneider, örgüt kültürü sınıflandırmasında kültürü dört boyutta incelemiştir. Bu boyutları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁴⁹

- **Kontrol Kültürü:** Bu kültürde asıl amaç, kurumun hedeflerine ulaşması, bunun korunması ve geliştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenlerdir. Otorite ve güce sahip olma ihtiyacı baskındır. Yöneticilerin kurum içinde yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu ve sıkı bir hiyerarşik yapının olduğu kültür yapısıdır. Bu kültür yapısında belirsizlik ve başarısızlık kabul edilemez. Bu yüzden risk almak yok denecek kadar azdır. Yapılan işlerin fayda sağlayıp sağlamadığı önemszenir. Genellikle büyük üretim ve finans şirketlerinde bu kültürel yapı mevcuttur.

⁴⁴⁹ Alaidin Koşar, "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesinde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin, 2014, ss.42-43., Özgür Saç, "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2019, s.22., Salih Güney, Örgütsel Davranış, age., s.202.

- **İş Birliği Kùltürü:** Bu kùltürde kişisel yetenek ve çabaların kurum içinde bütünleştiiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek kurum içi işleyişinde uyum sağlanır. Bu kùltürün amacı, çalışanlar arasında birliğin ve müşterilerle sıcak ilişkilerin kurulmasını sağlamaktır. Bu kùltürde sinerjiye önem verilir. Kurum, toplum hareketinin daha büyük bir fayda sağlayacağına inanır ve çalışanlarını buna göre motive eder. Karar alma süreçleri insan yönelimli ve informaldır. Fazla insanın çalıştığı yardım kurumlarında bu kùltürel yapı mevcuttur.
- **Yetenek kùltürü:** Bu kùltür yapısına sahip olan kurumlar, farklı olmaya önem verir. Üretmek, yeni ürün ve hizmet bulmak için çaba sarf eder. AR-GE bölümlerinde, üniversitelerde, reklam ajanslarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kùltür yapısı mevcuttur.
- **Gelişme Kùltürü:** Bu kùltür yapısının amacı, müşterilerin maksimum orana ulaşması ve gelişiminin sağlanmasıdır. Yenilikçiliđe, fikirlere ve yaratıcılığa önem veren bu kùltür yapısı daha yüksek ideallerin, değerlerin ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Karar alma sürecinde açık ve tarafsız olmak etkilidir. İnsanî değerlere önem veren dinsel ve sağlık örgütlerinde bu kùltürel yapı mevcuttur.

VI. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, çalışan kişilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir.

B. Araştırmanın Önemi

Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığının yüksek olması onun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Ayrıca kurum içinde paylaşılan ortak amaçlar ve değerler oldukça önemlidir. Çalışanların değerleri ile kurumun değerleri birbiriyle uyumluysa kurumsal hedeflere daha kolay ulaşılır. Bu yüzden kurumlar, uzun vadede ayakta kalabilmek için insan kaynağına önem vermesi gerekir. Dolayısıyla iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü kavramları önemli konulardır.

Tüm bu sebeplerden dolayı bu çalışmadaki bulgular literatüre katkı sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir.

C. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmanın ilk aşamasında teorik araştırma yapılmıştır. Teorik kısımda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü kavramlarına yer verilmiş ve belirli kaynaklar taranarak bu değişkenler hakkında gerekli bilgilere ulaşılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise İstanbul Bakırköy'de faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan 300 kişiye bulaşmıştır.

Anket çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb.) yer almaktadır. İkinci bölümde, iş tatminine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, Anıl Tor'un "Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Çalışma" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık ifadeleri yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, Anıl Tor'un "Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Çalışma" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Dördüncü bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı ifadeleri yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, İlknur Sayan'ın "Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma" adlı doktora tezinden alınmıştır. Beşinci bölümde ise, örgüt kültürü ifadeleri yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, Ayşegül Özkan'ın "Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü" adlı doktora tezinden alınmıştır.

D. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırmada, ulaşılan katılımcılara araştırmanın amacına uygun ölçekler verilmiş, katılımcıların da bu ölçeklere dürüst bir şekilde cevaplandığı varsayılmıştır. Katılımcıların çalıştığı kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olarak ölçeklerde bulunan sorulara karşılık işaretlemeler yaptıkları varsayılmıştır.

E. Araştırmanın Sınırlılıkları

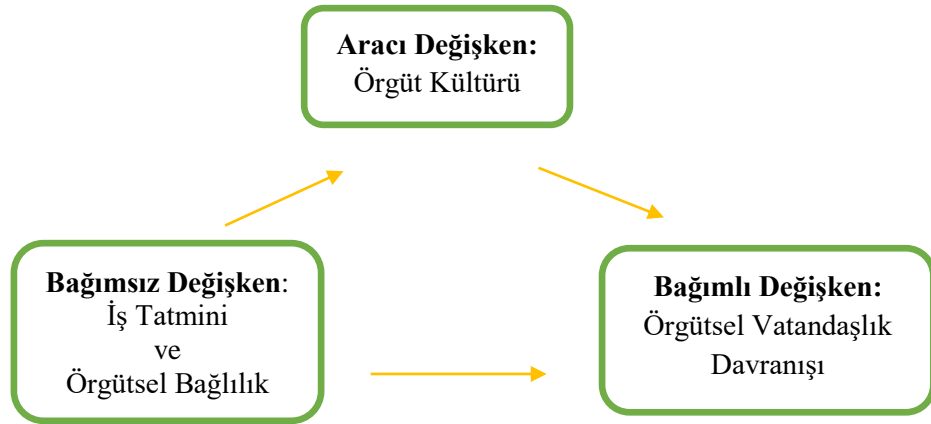
Yapılan araştırma için gerekli olan veri toplama çevrimiçi yöntemlerle yapılmıştır. Araştırma İstanbul Bakırköy'de faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan 300 kişi ile sınırlıdır. Bu 300 kişi farklı birimlerde çalışmaktadır.

F. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni İstanbul, örnekleme ise Bakırköy'de faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan kişilerdir.

G. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, katılımcıların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü düzeylerinin ölçülmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere ilişkisel modele göre tasarlanmıştır bu kapsamda hazırlanan teorik model Şekil 13'te gösterilmiştir.



Şekil 13. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Cinsiyete göre iş tatmini farklılaşmaktadır.

H₂: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.

H₃: Cinsiyete göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.

H₄: Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₅: Yaş gruplarına göre iş tatmini farklılaşmaktadır.

H₆: Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.

H₇: Yaş gruplarına göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.

H₈: Yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₉: Medeni duruma göre iş tatmini farklılaşmaktadır.

H₁₀: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.

H₁₁: Medeni duruma göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.

H₁₂: Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₁₃: Eğitim durumuna göre iş tatmini farklılaşmaktadır.

- H₁₄: Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.
- H₁₅: Eğitim durumuna göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.
- H₁₆: Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.
- H₁₇: Kurumda çalışılan süreye göre iş tatmini farklılaşmaktadır.
- H₁₈: Kurumda çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.
- H₁₉: Kurumda çalışılan süreye göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.
- H₂₀: Kurumda çalışılan süreye göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.
- H₂₁: Toplam çalışılan süreye göre iş tatmini farklılaşmaktadır.
- H₂₂: Toplam çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.
- H₂₃: Toplam çalışılan süreye göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.
- H₂₄: Toplam çalışılan süreye göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.
- H₂₅: Ücrete göre iş tatmini farklılaşmaktadır.
- H₂₆: Ücrete göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.
- H₂₇: Ücrete göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.
- H₂₈: Ücrete göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.
- H₂₉: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₀: Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₁: Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₂: İş tatmini ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₃: İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₄: Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃₅: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

H₃₆: Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

H. Araştırmanın Bulguları

1. İstatistiksel Analiz

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

2. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri güvenirlik analizi sonuçları Çizelge 1’de gösterilmiştir.

Çizelge 1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş Tatmini	0,788	36
Örgütsel Bağlılık	0,763	17
Örgüt Kültürü	0,944	36
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,910	24

300 katılımcıdan elde edilen verilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirlindedir.

İ. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim, çalıştığı kurumdaki tecrübesi, toplam mesleki tecrübesi ve gelir düzeyi dağılımları Çizelge 2’de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Analizi

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	144	48,0
Erkek	156	52,0
Toplam	300	100
Yaş		
18-24 yaş	52	17,3
25-31 yaş	84	28,0
32-38 yaş	53	17,7
39-45 yaş	51	17,0
46-52 yaş	42	14,0
53 yaş ve üzeri	18	6,0
Toplam	300	100
Medeni Durum		
Evli	169	56,3
Bekar	131	43,7
Toplam	300	100
Eğitim		
İlkokul	21	7,0
Ortaokul	11	3,7
Lise	64	21,3
Ön lisans	57	19,0
Lisans	110	36,7
Yüksek Lisans	31	10,3
Doktora	6	2,0
Toplam	300	100
Kurum Süre		
1 Yıldan az	66	22,0
1-5 yıl	79	26,3
6-10 yıl	52	17,3
10 yıl ve üzeri	103	34,3
Toplam	300	100
Toplam Süre		
1 Yıldan az	42	14,0
1-5 yıl	69	23,0
6-10 yıl	55	18,3
10 yıl ve üzeri	134	44,7
Toplam	300	100
Ücret		
Asgari	54	18,0
Asgari-10000 TL	35	11,7
10000-15000 TL	78	26,0
15000-20000 TL	72	24,0
20000 TL ve üzeri	61	20,3
Toplam	300	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren Çizelge 2 incelendiğinde,

- I. Katılımcıların 144'ü (%48,0) kadın ve 156'sı (%52,0) erkektir.
- II. Katılımcıların 52'si (%17,3) 18-24 yaş, 84'ü (%28,0) 25-31 yaş, 53'ü (%17,7) 32-38 yaş, 51'i (%17,0) 39-45 yaş, 42'si (%14,0) 46-52 yaş ve 18'inin de (%6,0) 53 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.

- III. Katılımcıların 169'u (%56,3) evli ve 131'i (%43,7) bekarıdır.
- IV. Katılımcıların 21'i (%7,0) ilkokul, 11'i (%3,7) ortaokul, 64'ü (%21,3) lise, 57'si (%19,0) ön lisans, 110'u (%36,7) lisans, 31'i (%10,3) yüksek lisans ve 6'sının da (%2,0) doktora mezunu olduğu görülmüştür.
- V. Katılımcıların 66'sı (%22,0) 1 yıldan az, 79'u (%26,3) 1-5 yıl, 52'si (%17,3) 6-10 yıl ve 103'ünün de (%34,3) 10 yıl ve üzeri yıldır bu kuruma hizmet ettiği görülmüştür.
- VI. Katılımcıların 42'si (%14,0) 1 yıldan az, 69'u (%23,0) 1-5 yıl, 55'i (%18,3) 6-10 yıl ve 134'ünün de (%44,7) 10 yıl ve üzeri yıldır bu kuruma hizmet ettiği görülmüştür.
- VII. Katılımcıların 54'ü (%18,0) asgari ücret, 35'i (%11,7) asgari-10000 TL, 78'i (%26,0) 10000-15000 TL, 72'si (%24,0) 15000-20000 TL ve 61'inin de (%20,3) 20000 TL ve üzeri ücret aldığı görülmüştür.

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

İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden elde edilen puanlara ait betimsel değerler Çizelge 3'te gösterilmiştir.

Çizelge 3. Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık	Basıklığın Standart Hatası
İş tatmini	300	1,0	5,0	3,10	0,43	-1,78	0,14	9,51	0,28
Örgütsel Bağlılık	300	1,0	5,0	2,98	0,57	-0,50	0,14	2,86	0,28
Örgüt Kültürü	300	1,0	5,0	3,61	0,64	-1,20	0,14	3,17	0,28
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	300	1,0	5,0	3,24	0,68	-0,33	0,14	1,27	0,28

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları

hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.⁴⁵⁰ Çizelge 3'te yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. En yüksek puan ortalaması örgüt kültürü 3,61, en düşük örgütsel bağlılık 2,98 olduğu görülmüştür.

K. Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi

Sonuçları

1. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları

Cinsiyete göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları, ANOVA ve T testi sonuçları Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4. Cinsiyete Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
İş Tatmini	Kadın	144	3,06	0,47	-1,567	0,118
	Erkek	156	3,14	0,37		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	144	2,89	0,61	-2,517	0,012
	Erkek	156	3,06	0,52		
Örgüt Kültürü	Kadın	144	3,59	0,66	-0,460	0,646
	Erkek	156	3,62	0,62		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	144	3,19	0,69	-1,270	0,205
	Erkek	156	3,29	0,66		

Çizelge 4 incelendiğinde örgütsel bağlılık puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Erkeklerin örgütsel bağlılık puan ortalamasının kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Kadınlar hem aile hayatına hem de iş hayatına yetişmeye çalıştığı için kariyerlerine fazla zaman ayıramazlar. Bu bağlı olarak kadınların kariyer

⁴⁵⁰ Derren George, Paul Mallery, **SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference**, GEN, Boston, Pearson Education, Inc, 2010.

beklentileri erkeklerden daha az olabilir. Bu nedenle kadınların örgütsel bağlılıkları erkeklere oranla daha düşük olabilir.

2. Yaşa Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları

Yaşa göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5. Yaşa Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark Durum
İş Tatmini	18-24 yaş	52	2,91	0,63	3,596	0,004	2,6>1
	25-31 yaş	84	3,18	0,35			
	32-38 yaş	53	3,14	0,36			
	39-45 yaş	51	3,04	0,45			
	46-52 yaş	42	3,15	0,24			
	53 ve üstü	18	3,25	0,31			
Örgütsel Bağlılık	18-24 yaş	52	2,72	0,68	4,647	0,000	5,6>1
	25-31 yaş	84	3,00	0,58			
	32-38 yaş	53	2,91	0,63			
	39-45 yaş	51	2,99	0,48			
	46-52 yaş	42	3,19	0,33			
	53 ve üstü	18	3,27	0,36			
Örgüt Kültürü	18-24 yaş	52	3,33	0,79	3,269	0,007	2,5>1
	25-31 yaş	84	3,68	0,58			
	32-38 yaş	53	3,56	0,71			
	39-45 yaş	51	3,61	0,62			
	46-52 yaş	42	3,82	0,40			
	53 ve üstü	18	3,67	0,46			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18-24 yaş	52	3,18	0,74	1,624	0,153	
	25-31 yaş	84	3,32	0,68			
	32-38 yaş	53	3,10	0,77			
	39-45 yaş	51	3,13	0,65			
	46-52 yaş	42	3,39	0,49			
	53 ve üstü	18	3,41	0,51			

Yaş gruplarına göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 25-31 yaş ve 53 yaş ve üstü katılımcıların iş tatmini puan ortalamalarının 18-24 yaş grubu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni yaşı büyük olan çalışanların iş hayatında yüksek makamlara ulaşmış ve beklentileri karşılanmış olmasıdır. Bu yüzden yaşı büyük çalışanların iş tatmini düzeyleri yüksektir. 46-52 yaş ve 53 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamalarının 18-24 yaş grubu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde

yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni yaşı büyük çalışanların kurumda daha fazla zaman geçirmeleri ve kurumlarını daha iyi tanımlarındır. Bu yüzden yaşı büyük çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir. 25-31 yaş ve 46-52 yaş grubu katılımcıların örgüt kültürü puan ortalamalarının 18-24 yaş grubu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Yaşı büyük olan çalışanlar kurumda uzun zaman çalıştıkları için kurumun kültürünü çok iyi tanır ve benimserler. Bu nedenle yaşı büyük çalışanların örgüt kültürü genç çalışanlara göre daha yüksek olabilir.

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

Medeni duruma göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve T testi sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
İş Tatmini	Evli	169	3,08	0,44	-1,075	0,283
	Bekar	131	3,13	0,40		
Örgütsel Bağlılık	Evli	169	2,98	0,54	-0,034	0,973
	Bekar	131	2,98	0,61		
Örgüt Kültürü	Evli	169	3,60	0,66	-0,341	0,733
	Bekar	131	3,62	0,61		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	169	3,21	0,66	-0,781	0,436
	Bekar	131	3,27	0,70		

Çizelge 6 incelendiğinde iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Yani iş tatmini ile medeni durum arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Evli ile bekar çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde gözle görülür bir farklılık görülmemiştir.

4. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları

Eğitim durumlarına göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Eğitim Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark Durum
İş Tatmini	İlkokul	21	2,69	0,90	4,364	0,000	2,3,4,5,6,7>1
	Ortaokul	11	3,16	0,38			
	Lise	64	3,09	0,44			
	Ön lisans	57	3,08	0,34			
	Lisans	110	3,17	0,30			
	Yüksek Lisans	31	3,13	0,32			
Örgütsel Bağlılık	Doktora	6	3,30	0,28	2,853	0,010	3,5>1
	İlkokul	21	2,54	0,89			
	Ortaokul	11	3,06	0,70			
	Lise	64	3,06	0,51			
	Ön lisans	57	2,96	0,59			
	Lisans	110	3,02	0,51			
Örgüt Kültürü	Yüksek Lisans	31	2,89	0,44	4,007	0,001	4,5,7>1
	Doktora	6	3,20	0,34			
	İlkokul	21	3,09	1,26			
	Ortaokul	11	3,59	0,62			
	Lise	64	3,50	0,61			
	Ön lisans	57	3,62	0,59			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lisans	110	3,75	0,50	1,320	0,248	
	Yüksek Lisans	31	3,58	0,47			
	Doktora	6	3,95	0,38			
	İlkokul	21	2,88	1,10			
	Ortaokul	11	3,39	0,61			
	Lise	64	3,23	0,61			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Ön lisans	57	3,26	0,69			
	Lisans	110	3,28	0,58			
	Yüksek Lisans	31	3,21	0,68			
	Doktora	6	3,47	0,98			

Eğitim durumuna göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Ortaokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının iş tatmini puan ortalamalarının ilkökul mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Lise ve lisans mezunlarının örgütsel bağlılık puan ortalamalarının ilkökul mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek

bulunmuştur. Ön lisans, lisans ve doktora mezunlarının örgüt kültürü puan ortalamalarının ilkökul mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni ilkökul mezunlarının işlerini nasıl yapacaklarını bilmemesi ve beklentilerinin karşılanmaması olabilir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışan kişi yaptığı işi nasıl yapması gerektiğini bilir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça kişinin makamı yükselir. Bu yüzden ortaokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürü ilkökul mezunlarına göre daha yüksek olabilir.

5. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları

Kurumda çalışan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları Çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Kurum süre	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark Durum
İş Tatmini	1 yıldan az	66	2,94	0,60	5,927	0,001	3,4>1
	1-5 yıl	79	3,08	0,38			
	6-10 yıl	52	3,24	0,44			
	10 yıl ve üzeri	103	3,15	0,26			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	66	2,72	0,67	7,661	0,000	3,4>1
	1-5 yıl	79	2,94	0,56			
	6-10 yıl	52	3,11	0,56			
	10 yıl ve üzeri	103	3,10	0,45			
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	66	3,37	0,70	4,830	0,003	3,4>1
	1-5 yıl	79	3,59	0,71			
	6-10 yıl	52	3,70	0,58			
	10 yıl ve üzeri	103	3,73	0,53			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	66	3,11	0,72	1,796	0,148	
	1-5 yıl	79	3,19	0,73			
	6-10 yıl	52	3,35	0,68			
	10 yıl ve üzeri	103	3,31	0,60			

Kurumda çalışılan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri süre çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni kurumda uzun süre çalışan kişilerin beklentilerinin karşılanması olabilir. Kurumda uzun süre çalışan kişi örgüt

kültürünü benimser ve kurumuna karşı duygusal bağlılığı oluşur. Bu yüzden uzun süre çalışan kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kısa süre çalışan kişilere göre daha yüksek olabilir.

6. Toplam Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları

Toplam çalışılan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Toplam Çalışılan Süreye Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Toplam süre	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark Durum
İş Tatmini	1 yıldan az	42	2,89	0,69	5,840	0,001	3,4>1
	1-5 yıl	69	3,04	0,42			
	6-10 yıl	55	3,17	0,28			
	10 yıl ve üzeri	134	3,17	0,34			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	42	2,74	0,73	5,408	0,001	4>1,2
	1-5 yıl	69	2,87	0,60			
	6-10 yıl	55	3,02	0,58			
	10 yıl ve üzeri	134	3,09	0,46			
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	42	3,28	0,74	6,918	0,000	3,4>1
	1-5 yıl	69	3,49	0,73			
	6-10 yıl	55	3,73	0,63			
	10 yıl ve üzeri	134	3,72	0,51			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	42	3,08	0,71	1,868	0,135	
	1-5 yıl	69	3,19	0,74			
	6-10 yıl	55	3,39	0,68			
	10 yıl ve üzeri	134	3,25	0,63			

Toplam çalışılan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri süre çalışanların iş tatmini ve örgüt kültürü puan ortalamalarının 1 yıldan az süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel bağlılık puan ortalamalarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni tecrübeli çalışanların belli bir makama gelmeleri ve bunun doğrultusunda beklentilerinin karşılanması olabilir. Tecrübesi az olan çalışanların mesleki plan ve beklentileri tecrübesi yüksek olan çalışanlara göre daha fazladır. Bu yüzden uzun yıllar çalışan kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürü tecrübesi az olan çalışanlara göre daha yüksek olabilir.

7. Ücrete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Testi Sonuçları

Ücrete göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Ücrete Göre Ölçeklerin Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları, ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Ücret	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark Durum
İş Tatmini	Asgari	54	2,84	0,70	7,286	0,000	3,4,5>1
	Asgari-10000 TL	35	3,07	0,32			
	10000-15000 TL	78	3,16	0,25			
	15000-20000 TL	72	3,17	0,32			
	20000 TL ve üzeri	61	3,19	0,36			
Örgütsel Bağlılık	Asgari	54	2,75	0,78	2,722	0,030	5>1
	Asgari-10000 TL	35	2,98	0,59			
	10000-15000 TL	78	3,02	0,50			
	15000-20000 TL	72	3,01	0,45			
	20000 TL ve üzeri	61	3,07	0,52			
Örgüt Kültürü	Asgari	54	3,37	0,91	3,397	0,010	4,5>1
	Asgari-10000 TL	35	3,53	0,71			
	10000-15000 TL	78	3,60	0,51			
	15000-20000 TL	72	3,71	0,50			
	20000 TL ve üzeri	61	3,75	0,55			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Asgari	54	3,07	0,85	1,127	0,344	
	Asgari-10000 TL	35	3,28	0,67			
	10000-15000 TL	78	3,27	0,51			
	15000-20000 TL	72	3,26	0,62			
	20000 TL ve üzeri	61	3,30	0,76			

Kazanılan ücrete göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 10000-15000 TL, 15000-20000 TL ve 20000 TL ve üstü maaş alanların iş tatmini puan ortalamalarının asgari ücret alanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 20000 TL ve üstü maaş alanların örgütsel bağlılık puan ortalamalarının asgari ücret alanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 15000-20000 TL ve 20000 TL ve üstü maaş alanların örgüt kültürü puan ortalamalarının asgari ücret alanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Maaşı yüksek olan kişiler yaptıkları işin karşılığını aldıklarını düşünerek tatmin olabilir, maaşı düşük olan kişiler ise yaptıkları işin karşılığını almadıklarını düşünerek tatminsizlik yaşayabilirler. Bu nedenle maaşı yüksek olan çalışanların

iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürü maaşı düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olabilir.

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

İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçütlerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları Çizelge 11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

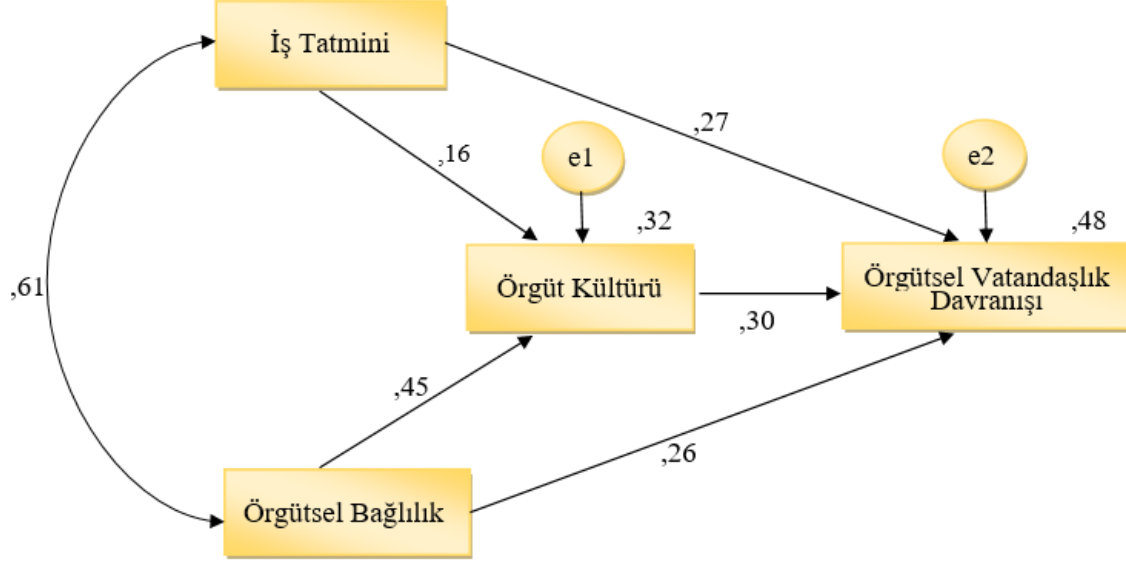
Değişken	1	2	3	4
İş tatmini	———			
Örgütsel Bağlılık	,613**	———		
Örgüt Kültürü	,563**	,592**	———	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,438**	,550**	,564**	———

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 11 incelendiğinde, iş tatmini ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,613$; $p<0,01$). İş tatmini ile örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,563$; $p<0,01$). İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,438$; $p<0,01$). Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,592$; $p<0,01$). Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,550$; $p<0,01$). Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,564$; $p<0,01$).

M. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolüne ilişkin yol analizi modeli Şekil 14'te gösterilmiştir.



Şekil 14. Yol Analizi Modeli

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi Çizelge 12'te verilmiştir.

Çizelge 12. Aracılık Etkisi

Aracılık Etkisi	Direkt Etki	Endirekt Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Sonuç
İT → ÖK → ÖVD	0,271***	0,136***	0,076-0,162	Kısmi Aracılık
ÖB → ÖK → ÖVD	0,260***	0,049***	0,018-0,134	Kısmi Aracılık

Yukarıdaki Çizelgede iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisini göstermektedir. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi varken, örgüt kültürü aracı değişken olarak ele alındığında da bu etkinin devam ettiği görülmüştür (R=0,136; p<0.001). Yani iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi vardır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi varken, örgüt kültürü aracı değişken olarak ele alındığında da bu etkinin devam

ettiği görülmüştür ($R=0,049$; $p<0.001$). Yani örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki Çizelgede ayrıca %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Diğer bir tabirle, bu durumda aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır.⁴⁵¹ Bootstrap sonuçları incelendiğinde her iki değerin de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisinin varlığı desteklenmiş olmuştur.

N. Hipotezler

Yapılan çalışmaya ilişkin hipotezler Çizelge 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 13. Yapılan Çalışmaya İlişkin Hipotezler

Sıra	Hipotez	Kabul/ Ret
1	Cinsiyete göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Ret
2	Cinsiyete göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
3	Cinsiyete göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Ret
4	Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
5	Yaş gruplarına göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Kabul
6	Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
7	Yaş gruplarına göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Kabul
8	Yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
9	Medeni duruma göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Ret
10	Medeni duruma göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Ret
11	Medeni duruma göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Ret
12	Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
13	Eğitim durumuna göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Kabul
14	Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
15	Eğitim durumuna göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Kabul
16	Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
17	Kurumda çalışılan süreye göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Kabul
18	Kurumda çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
19	Kurumda çalışılan süreye göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Kabul
20	Kurumda çalışılan süreye göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
21	Toplam çalışılan süreye göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Kabul
22	Toplam çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
23	Toplam çalışılan süreye göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Kabul
24	Toplam çalışılan süreye göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
25	Ücrete göre iş tatmini farklılaşmaktadır.	Kabul
26	Ücrete göre örgütsel bağlılık farklılaşmaktadır.	Kabul
27	Ücrete göre örgüt kültürü farklılaşmaktadır.	Kabul

⁴⁵¹ Kristopher J. Preacher, Andrew F. Hayes, “*Assessing mediation in communication research*”. London: The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research, 2008.

Çizelge 13. (devamı) Yapılan Çalışmaya İlişkin Hipotezler

Sıra	Hipotez	Kabul/ Ret
28	Ücrete göre örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.	Ret
29	Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
30	Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
31	Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
32	İş tatmini ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
33	İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
34	Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
35	İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul
36	Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlar, üretim veya hizmet yaparken para, sermaye, bilgi, teknoloji ve insan kaynağı gibi birçok girdiye ihtiyaç duyar. Bu girdilerden en önemlisi insan kaynağıdır. Çünkü iş gücü hem üretim hem de hizmet sürecinin bütün aşamasında yer alır ve bunlara katkı sağlar. Dolayısıyla insan kaynağı, kurumların piyasada varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Kurum, güncel teknolojiye, kapsamlı bilgiye sahip olsa bile insan kaynağına önem vermezse kurumsal amaçlara ulaşamaz.

Kurum için uygun, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olması kurum için rekabet avantajı sağlar. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan Kurumu için faydalı olabilecek davranışlar sergilemekten çekinmez. Çalışan, kurumunun amaçlarına ulaşması için elinden geleni yapar.

Kültür hem toplumsal hem de iş hayatında önemlidir. Kültür, bir grup veya topluluk tarafından oluşturulur. Bu yüzden kültür, topluluğa veya gruba hastır. Yani her toplumun veya grubun kendine ait değer, yargı, inançlar, dil, duygular, düşünceler, varsayımlar ve beklentileri vardır. Bunlar topluluk tarafından paylaşılır. Ayrıca bunlar nesilden nesle aktarılırken değişime uğrar. Aynı şekilde örgüt kültürü de kurum içinde paylaşılan ortak değerler ve yargılardır. Çalışanların değer ve yargıları ile kurumun değer ve yargıları birbiriyle uyum sağlarsa hem çalışan hem de kurum amaçlarına ulaşır. Bu değer ve yargılar birbiriyle uyumsuz olursa çalışan, kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmez. Dolayısıyla bu da hem çalışanın hem de kurumun amaçlarına ulaşmasında büyük bir engeldir. Kurum için de paylaşılan ortak değer ve yargılar amaçlara ulaştırılmasıyla birlikte rekabet avantajı sağlar. Bu yüzden örgüt kültürünün önemi büyüktür. Çünkü çalışanlar ortak bir amaç için beraber çabalarlar. Birbirinden bağımsız ve farklı amaçlar için çalışılırsa başarı sağlanamaz.

Ortak değer ve yargıların paylaşıldığı bir kurumda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olur. Böylece çalışanlar, kurumun başarılı olması için iş tanımlarının dışında olan ve kuruma fayda sağlayacak davranışlar sergiler.

Çalışan, sadece kurumunun başarılı olabilmesi ve daha iyi yerlere gelebilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Yani kurumun amaçlarını ön planda tutar.

Tezin literatür kısmında, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü konularına dair bilgiler verilmiştir. Bu araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığı incelenmiştir. Anket çalışması, İstanbul Bakırköy’de faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan 300 kişiyle yapılmıştır.

Katılımcıların %48’i (144) Kadın, %52’si (156) erkektir. Bu katılımcıların %17,3’ü (52) 18-24 yaşlarında, %28’i (84) 25-31 yaşlarında, %17,7’si (53) 32-38 yaşlarında, %17’si (51) 39-45 yaşlarında, %14’ü (42) 46-52 yaşlarında ve %6’sı (18) 53 ve üstü yaşlarındadır. % 56,3’ü (169) evli ve %43,7’si (131) bekadır. Katılımcıların %7’si (21) ilkokul, %3,7’si (11) ortaokul, %21,3 (64) lise, %19’u (57) ön lisans, %36,7’si (110) lisans, %10,3’ü (31) yüksek lisans, %2’si (6) doktora mezundur. Katılımcıların %22’si (66) 1 yıldan az, %26,3’ü (79) 1-5 yıl, %17,3 (52) 6-10 yıl, %34,3’ü (103) 10 yıl ve üzeri çalıştığı kuruma hizmet etmektedir. Katılımcıların %14’ü (42) 1 yıldan az, %23’ü (69) 1-5 yıl, %18,3’ü (55) 6-10 yıl, %44,7’si (134) 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi vardır. Katılımcıların %18’si (54) asgari ücret, %11,7’si (35) asgari-10000 TL, %26’sı (78) 10000-15000 TL, %24’ü (72) 15000-20000 TL, %20,3 (61) 20000 ve üzeri geliri vardır.

Araştırma sonucunda cinsiyete göre, örgütsel bağlılık puan ortalamasının farklılaştığı gözlemlenmiştir. Yaş gruplarına göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Medeni duruma göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür. Eğitim durumuna göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Kurumda çalışılan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Toplam çalışılan süreye göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Gelir durumuna göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, kurumda çalışılan süreye, toplam çalışılan süreye ve gelir durumuna göre iş

tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları farklılaşırken, medeni duruma göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalaması farklılaşmamaktadır. Genel olarak baktığımız zaman demografik özellikler çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünü etkilemektedir.

Araştırmanın sonucuna göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. İş tatminiyle örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi varken, örgüt kültürü aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin devam ettiği gözlemlenmiştir. Yani örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın sonucuna göre konuyla ilgili şu önerileri sıralayabiliriz:

- Kurumların istedikleri performansa ulaşabilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için çalışanlarının işlerinden tatmin olup olmadıklarını değerlendirmeli ve buna yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.
- Kurumların değer ve yargıları, tutum ve davranışları çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemelidir. Böylece çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelir.
- Araştırmada olan örgüt kültürü değişkeni yerine başka bir değişkenler getirilerek farklı aracı roller incelenebilir.
- Bir evren ve örneklem genişletilerek daha farklı sektörlerde ve alanlarda çalışma yapılarak literatüre katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak kurumlar, sektörde uzun vadede yaşamak ve başarı elde ederek rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel

bağlılığına önem vermelidir. Çünkü çalışanlar, üretim ve hizmetin her aşamasına dahil olur. Dolayısıyla çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine vesile olur. Bu noktada kurumun kültürü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkili olmaktadır. Bu yüzden kurumun değer ve yargıları ile çalışanın değer ve yargıları birbiriyle uyum içinde olmalıdır. Böylece kurumsal hedeflere ve kişisel hedeflere daha kolay ulaşır.

VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- EREN E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- GEORGE, D. ve MALLERY, P. (2010). **SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference**, GEN, Boston, Pearson Education, Inc.
- GÜNEY S. (2020). **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- GÜNEY SALİH, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2017.
- KIREL, A. Ç., AĞLARGÖZ, O. (ed.). (2019). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KOÇEL, T. (2015). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.
- PREACHER, K. J. Ve HAYES, A. F. (2008). “**Assessing Mediation in Communication Research**”, London: The Sage Sourcebook Of Advanced Data Analysis Methods For Communication Research.
- SERİNKAN, C. (ed.). (2008). **Liderlik ve Motivasyon-Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TONUS, H. Z., KAĞNICIOĞLU D. ve UĞUR, T. (2016). **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE S. K. (2018). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

DERGİLER

- ACAR, A. Z. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.284-307.
- ADIGÜZEL, O. (2012). “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir

- Uygulama”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, ss.163-169.
- AYDINLI, H. İ. (2003). “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2, ss.79-99.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, ss.125-139.
- BAYSAL, A. C. ve PAKSOY M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı:1, ss.7-15.
- BİLGİÇ, H. F. (2017). “Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, ss.3-35.
- BOLAT, T. ve KATI, Y. (2020). “Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisi; Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, ss.2-70.
- BOZKURT, P. (2013). “Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler”, **Denetişim**, Sayı: 12, ss.52-62.
- ÇAKIL, R. ve GÜNEY S. (2019). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 53, ss.53-45.
- ÇETİN, F. ve BASIM, N. (2011), “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 3, ss.79-94.
- DEDE, N. P. (2019). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kurumsal Bir Çalışma”, **Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.294-304.
- DEMİREL, Y. ve KARADAL, H. (2007). “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, ss.253-270.

- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ç. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, ss.47-80.
- ERAY, T. E. (2017). “Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı: 27, ss.201-213.
- GÜL, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, ss.1-37.
- GÜNEY, S., AKALIN Ç. ve İLSEV A. (2007). “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss.2-189.
- HOŞ, C., OKSAY, A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:4, ss.1-24.
- KARAMAN, A. ve AYLAN, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.1-35.
- KARAMAN, K., CEMİL Y. ve HAKAN D. (2008). “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:53, ss.49-74.
- KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU M. K. ve ÇINAR O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş tatmini İlişkisi”, **Yönetim Dergisi**, Sayı:63, ss.59-76.
- KAYA Ş. D. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 476, ss.265-287.
- KILIÇLAR, A. ve HARBALIOĞLU M. (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.328-346.

- KOŞAR, D. (2018). “Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 38, Sayı: 2, ss.777-800.
- KÖSE S., TETİK S. ve ERCAN C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 1, ss.219-242.
- MARANGOZ, M. ve BİBER L. (2007). “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, ss.202-217.
- MUTLU, Ş. (2014). “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarını Önemi”, **HAK-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, ss.150-171.
- NERGİZ, E. ve YILMAZ F. (2014). “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, ss.50-79.
- OĞUZ, E. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:3, Sayı:3, ss.377-403.
- ÖRÜCÜ, E. ve KAÇAN, A. (2019). “İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, ss.167-189.
- ÖTEN, S. ve AYAN M. S. (2021). “Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Sayı:79, ss.79-108.
- ÖZDEVECİOĞLU M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, ss.117-135.

ÖZLER, E. D. ve ÜNVER E. (2012). “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.325-351.

ÖZSOY, E. ve YILDIZ, G. (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 2, ss.1-12.

ÖZTÜRK, Z. ve ŞEREMET, G. G. (2021). “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 4, ss.1805-1829.

PEHLİVAN, İ. (1990). “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme)”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı:1, ss.163-173.

PEKDEMİR, I., KOÇOĞLU M. ve GÜNEY Ç. G. (2014). “Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 43, Sayı: 2, ss.332-350.

SEZGİN, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, ss.317-339.

SUDAK, M. K. ve ZEHİR, C. (2013). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, ss.141-165.

ŞENTÜRK, F. K. ve CARMAN, Y. (2019). “Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **Alanya Akademik Bakış**, Cilt:3, Sayı:1, ss.1-18.

- UĞUR, Ç. (2017). “Çalışanların Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4, ss.347-354.
- UĞURLU, C. T., DEMİR, A. (2016). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 56, ss.98-119.
- ÜNSAR, S. ve OĞUZHAN, A. (2009). “İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss.243-262.
- ÜSTÜN, B. ve KARAGUL, S. (2015). “Hastanelerde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, ss.60-72.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. (2005). “5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlara Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, sayı:1, ss.395-412.
- YELBOĞA, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkilerinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.1-18.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. ve KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2017). “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.8, Sayı.17, ss.34-46.

TEZLER

- ABIDI, E. (2022). “Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- AFŞAR, Y. (2019) “Örgüt Kültürü ve Öğrenme Yöneliminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- AK, Ö. (2011). “Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AKALIN, U. (2022). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Tekstil Firması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.
- AKGÜL, A. E. (2006). “Popüler Kültür- Televizyon İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- AKGÜNDÜZ, S. (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- AKIL, S. Ö. (2020). “X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AKTAŞ, C. E. (2019). “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Kurumsal İtibar İlişkisinin Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AKTEN, C. (2014). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- ALARÇİN, R. G. (2023). “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- ALNOURİ, M. M. A. (2019). “Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Çalışan Algılarının, Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıklarına Etkileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- ALPKAN, A. (2019). “Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ALTAY, A. (2019). “İşletmelerde Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Beyaz Eşya Bayileri Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ALTINBAŞ, B. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- ALTUN, F. (2019). “İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ARI, G. (2014). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2014.
- ARSLAN, D. (2019). “Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- ARSLAN, M. (2010). “Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ARSLANTAŞ, S. (2023). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisinde Birey-İş Uyumunun Düzenleyicilik Rolü: Hastanelerde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.

- ASLANOVA, S. (2021). “Örgüt Kültürü ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Mobilya Sektöründe Buna Yönelik Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- ATALAR, E. (2019). “İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Örgütsel Destek Algısının Moderatör Rolü (Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından)”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AYAN, B. (2008). “İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- AYGÜN, Ş. (2020). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracı Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- BAL, İ. (2019). “Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- BAL, S. (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncüleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- BAYENDER, B. (2019). “Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- BAYHAN, V. (1992). “Enformasyon Toplumunda Kültür: 21.Yüzyıla Girerken Kültürel Dönüşümlerin Bazı Belirtileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- BAYIR, T. (2009). “Değişim Sürecinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- BEKMEZOĞLU, Ç. (2019). “İşgörenlerin İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin Ödüllendirme Bağlamında İncelenmesi: İstanbul İli Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- BİRGÜLEN, Ö. (2022). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- BİRİNCİ, A. (2022). “İmam Hatip Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Ahlaki Kişilik Özelliklerinin ve Ahlaki İdeolojilerinin Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- BUDAK, G. (2015). “Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- CABBAR, G. (2022). “Eğitim Örgütlerindeki Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Giresun Üniversitesi, Giresun.
- ÇANKAYA, B. Ö. (2019) “Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ÇAVUŞOĞLU, Ş. (2022). “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.
- ÇELEBİ, Y. (2022) “Otel İşletmelerinde Sosyal Kaytarma Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Bolu İli Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans)**, Karabük Üniversitesi, Karabük.

- ÇELİK, M. (2021). “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Yönetim Tarzlarına ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ÇETİN, F. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Açıklamasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ÇEVİK, S. (2019). “Futbol Takımlarındaki Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürünün Takım Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (TFF 1. Lig Örneği)”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- ÇİÇEK, B. (2021). “Karanlık Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yöneticiye Duyulan Güven ile İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi, Kars.
- DALAKÇI, S. Ç. (2019). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi: Karabük Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- DANACI, B. (2010). “Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- DEDE, E. (2017). “İş Güvensizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- DEMİRGİL, A. (2008). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- DOĞAN, E. A. (2015). “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- DÖNMEZ, P. (2019). “Örgüt Kültürü ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DURAK, S. (2019). “Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- DURMAZ, Z. K. (2022). “Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- DÜĞENCİ, İ. (2018) “Gemi Adamlarının İş Stresi Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- EĞİNLİ, A. T. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yöntemi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ELİBÜYÜK, N. (2019). “Çalışanların İş Tatminlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- EMEN, G. (2019). “Çok Kültürlü Takım Performansı Üzerinde Kültürel Farklılıkların ve Kültürlerarası Yeterliliğin Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ENGİN, E. (2018) “İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- EROK, M. (2018). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği”,

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- ERSAN, A. (2022). “Covid-19 Korkusunun Sağlık Çalışanlarının İş Performanslarına Etkileri ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- ERTEN, M. (2018). “Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Işık Üniversitesi, İstanbul.
- EŞENLİ, G. (2017). “Yönetimde Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- GÖK, B. (2019). “İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- GÖK, E. E. (2007). “Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- GÖZEN, E. D. (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- GULİYEV, F. (2018). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kışlak Argo Şirketinde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNGÖR, M. (2019). “Duygusal Zekânın Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. (2007). “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- GÜRKAN, G. Ç. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile

- Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- GÜVEN, M. (2006). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- HASIRCI, I. (2020). “Örgüt Kültürünün İnovatif Davranışlar Eğilimleri ile İlişkisinde Özyeterlik Algısının Aracılık Rolü ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Bandırma.
- HEZEK, E. (2016). “Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- KAKLIKKAYA, A. (2019). “Y Kuşağının Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KAPLAN, İ. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KARA, M. E. (2021). “Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- KARADEDE, S. E. (2021). “İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KARASU, S. (2021). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yaşar Üniversitesi, İzmir.

- KARATAŞ, H. A. (2022). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KASAR, M. (2019). “Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarma Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- KAYA, B. (2016). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- KENDİRLİĞİL, S. (2006). “Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- KESİKTAŞ, H. İ. H. (2017). “Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- KIZILOĞLU, M. (2017). “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- KOLANCIOĞLU, B. (2017). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- KONUK, M. (2006). “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KOŞAR, A. (2014). “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesinde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- KÖKSAL, O. (2022). “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven veya Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- KÖSE, O. (2014). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KURKUT, M. (2021). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Otomotiv Firmasında Alan Araştırması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- KUTLU, E. B. (2019). “Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- MAMMADOVA, İ. (2013). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- MAMMADOVA, M. (2022). “Örgütsel Stresin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Aracı Rolü: Azerbaycan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- MERCAN, S. (2010). “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- METE, A. H. (2021). “Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- OKUYUCU, S. (2021). “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Özyeterlik İnancı ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği), **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ardahan Üniversitesi, Ardahan.
- ONAT, C. D. (2023). “Covid-19 Sürecinde Havayolu Şirketlerinde Yaşanan Örgütsel Değişimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- Duygularını Etkisine Dair Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- ONGAN, D. (2022). “İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi, Mersin.
- ORHAN, C. (1991). “İşletmelerde Verimliliğin Artırılmasında İş Basitleştirme Tekniklerinin Önemi ve Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZALP, F. (2013). “Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDER, F. (2021). “Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Giresun Üniversitesi, Giresun.
- ÖZER, A. A. (2021). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZGÜL, B. Ç. (2018). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZKAN, A. (2022). “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZKAN, U. D. (2019). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- ÖZTÜRK, A. O. (2022). “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ÖZTÜRK, Y. K. (2018). “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- PEKER, B. (2022). “Eğitim Kurumlarında Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- REÇİCA, L. (2017). “Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- SAÇ, Ö. (2019). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- SELİMOĞLU, E. F. (2019). “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ŞEKER, H. Ş. (2016). “Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ŞEN, H. (2023). “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- ŞENGÜL, L. (2022). “Eğitimde Çok Kültürlülük Araştırmaları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- ŞEREMET, G. G. (2017). “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ŞİMŞEK, B. (2013). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- TABAKOĞLU, E. Z. (2016). “İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- TAŞ, Ö. (2012). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi.
- TAŞDEMİR, B. (2017). “Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- TAŞGIRAN B. (2019). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TAŞKIRAN, G. (2019). “Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- TEPE, A. (2004). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TOR, A. (2021). “Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- TUFAN, G. (2019). “Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TURGUT, E. M. (2010). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbul’daki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TÜRKER, F. (2007). “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- TÜRKER, N. E. (2013). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TÜRKKAN, E. (2017). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- UÇTU, K. (2023). “Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2023.
- URUK, N. (2019). “Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- VAYN, İ. (2017). “Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Bir Etkisi: Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- YEĞİN, M. (2009). “İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Tıp Fakültesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- YILDIRIM, N. (2022). “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Ordu İlindeki İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Giresun Üniversitesi, Giresun.
- YILMAZ, A. İ. (2014). “Whistleblowing ile ilgili İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- YILMAZ, D. (2019). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- YILMAZ, E. (2011). “Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- YUMUK, Y. (2018). “Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ZARBALİYEV, U. (2020). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- ZAVALSIZ, H. (2017). “Özel Öğrenci Yurdundaki Personelin İş Tatmininin Ölçülmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

SEMPOZYUM

- ÖZDEMİR, F. ve ÖZER, G. (2018). “Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği”, **VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu.**

EKLER

Ek-1: Ölçekler

Ek-2: Etik Kurul Onay Raporu

Ek 1: Anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma” konulu tez çalışıyla ilgilidir. Elde edilecek bu veriler, sadece akademik çalışma için kullanılacak, hiç kimseye ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Tüm soruları, var olan durumu göz önüne alarak eksiksiz cevaplamanızı rica eder, desteğiniz için teşekkür ederim.

Aşağıdaki ifadeler demografik özelliklerine ait sorulardır.

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()				
Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	45-52 ()	53 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()				
Eğitim Durumunuz	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	
	Lisansüstü ()	Doktora ()				
Kurumdaki Tecrübeniz	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	10 yıl ve üzeri ()		
Toplam Tecrübeniz	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	10 yıl ve üzeri ()		
Gelir Düzeyiniz	Asgari Ücret ()	Asgari Ücret-10.000 TL ()	10.000 TL - 15.000 TL ()	15.000 TL - 20.000 TL ()	20.000 TL ve üzeri ()	

II. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler çalışanın iş tatminiyle ilgili sorulardır.

Aşağıdaki ifadeleri, işinize ilişkin memnuniyetinizi göz önüne alarak değerlendiriniz. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
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 görürüm.					
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 içinde iletişim iyidir.					
10	Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor.					
11	İşini iyi yapanların yükselme imkanı adildir.					
12	Amirim bana karşı adil değildir.					
13	İşte elde ettiğimiz maddi ve manevi imkanlar, diğer birçok kurumdaki kadar iyidir.					
14	Yaptığım işin takdir edildiği düşüncesinde değilim.					
15	İyi bir iş yapma çabalarımın kırtasiyecilik/bürokrasiyle engellediğini 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 edildiğimi düşünüyorum.					
20	İnsan burada başka kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselebiliyor.					
21	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.					
22	Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkanlar birbirine denktir.					
23	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkanı 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 olamadığımız imkanlar 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	İş yerinde çok fazla çatışma ve kavga vardır.					
35	Yaptığım iş zevklidir.					
36	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.					

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler çalışanların örgütlerine bağlılıklarıyla ilgili sorulardır.

Aşağıdaki ifadeleri kendinizin ve kurumunuzun değer ve inançlarını göz önüne alarak değerlendiriniz. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ		NEŞİNİZLİLİK KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	NEŞİNİZLİLİK KATILYORUM
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecinde belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında iş birliği yapılmamaktadır.					
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8	Çalışanların iş-görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sitemimiz vardır.					
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki (etik) değerler yoktur.					

13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için oldukça gayret göstermektedir.					
14	Bu kurumda güçlü bir örgüt kültürü vardır.					
15	Problemlili konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerde de alsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23	Tüm çalışanlar müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.					
24	Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmaktadır.					
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26	Yenilikçi ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28	Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30	Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.					
31	Kurumunun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					

IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili sorulardır.

Aşağıdaki ifadeleri mevcut işinizi ve kurumunuzdaki davranışlarınızı göz önüne alarak değerlendiriniz. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ		KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KATILIYORUM
1	İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.					
2	Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım.					
3	Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.					
4	Önemsiz konular hakkında yakıarak çok zaman harcarım.					
5	Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.					
6	Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum.					
7	Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir.					
8	Hareketlerimin iş arkadaşlarımin üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.					
9	Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.					
10	İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırım.					
11	Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.					
12	Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.					
13	İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.					
14	Başkalarının hakkını ihmal etmem.					
15	İşle ilgili soruları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.					
16	Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.					
17	Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım.					
18	İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.					
19	Kurumun yaptıklarıyla ilgili daima bir kusur bulurum.					
20	Davranışlarımin diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım.					
21	Fazladan molalar vermem.					
22	Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.					
23	Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
24	En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.					

V. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler örgüt kültürüyle ilgili sorulardır.

Aşağıdaki ifadeleri kendinizin ve kurumunuzun değer ve inançlarını göz önüne alarak değerlendiriniz. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE	KATILYORUM
		KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE	KATILYORUM	
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.							
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.							
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecinde belli ölçüde dahil edilmektedir.							
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılmamaktadır.							
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.							
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.							
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.							
8	Çalışanların iş-görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.							
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.							
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.							
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sitemimiz vardır.							
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki (etik) değerler yoktur.							
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için oldukça gayret göstermektedir.							
14	Bu kurumda güçlü bir örgüt kültürü vardır.							
15	Problemlili konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.							
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerde de alsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.							
17	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.							

18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23	Tüm çalışanlar müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.					
24	Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmaktadır.					
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26	Yenilikçi ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28	Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30	Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.					
31	Kurumunun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32	Yöneticiler, kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.					
33	Çalışanlar, uzun dönemde kurumunun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.					
36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

Ek 2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.07.2023-90445



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-90445
Konu :Etik Onayı Hk.

14.07.2023

Sayın Selma DARICI

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 06.07.2023 tarihli ve 2023/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik inza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS94FRUZR4 Pin Kodu : 49192

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

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : iau.yuzisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvan : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyadı: Selma DARICI

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisansüstü: İstanbul Aydın Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi (2021-2023)

Lisans: İstanbul Bilgi Üniversitesi / Sağlık Yönetimi (2014-2019)

Lise: Başakşehir Ensar Koleji (2009-2013)

