

T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
STRESİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

AYŞE YALMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç.Dr. Pınar ERDOĞAN

TEMMUZ 2025

T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
STRESİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe YALMAN

Enstitü Anabilim Dalı: Bankacılık ve Finans

Enstitü Bilim Dalı: Bankacılık ve Finans

“Bu tez 27/06/2025 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri
bulunan jüri üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI
Doç.Dr. Pınar ERDOĞAN	Başarılı
Doç.Dr. İlknur ÇEVİKTEKİN	Başarılı
Dr.Öğr.Üyesi Arzu ÖZMERDİVANLI	Başarılı

ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet

Hayır

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Ayşe YALMAN

27/06/2025

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında kurumların başarısı, yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini ve stres yönetimiyle de yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet sektörünün temel taşlarından biri olan bankacılık sektörü, yoğun rekabet, yüksek iş yükü ve sürekli değişen müşteri beklentileri nedeniyle çalışanlar üzerinde önemli düzeyde stres oluşturmaktadır. Bu durum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramların daha derinlemesine incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu tez çalışmasında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracılık rolü ele alınmıştır. Özellikle banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma ile, örgütsel stresin çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve insan kaynakları yönetimi açısından uygulanabilir önerilerin sunulması amaçlanmaktadır.

Tezin ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı teorik çerçevede ele alınmış, devamında iş tatmini kavramı açıklanarak ilgili teorilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel stres konusu detaylandırılmış, son bölümde ise banka çalışanlarıyla yapılan ampirik araştırmanın bulguları sunulmuştur. Elde edilen veriler ışığında, örgütsel stresin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Yüksek lisans eğitimimi tamamlama sürecinde bilgi ve deneyimiyle yol gösteren, her aşamada desteğini hissettiren değerli tez danışmanım Doç. Dr. PINAR ERDOĞAN'a; araştırma sürecine katkı sunan banka çalışanlarına ve her zaman yanımda olarak manevi desteğini esirgemeyen aileme içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe YALMAN

27/06/2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	3
1.2.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	5
1.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	8
1.4.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	13
1.4.1.Kanter Yaklaşımı.....	13
1.4.2.Katz ve Kahn Yaklaşımı.....	14
1.4.3.Etzioni Yaklaşımı.....	14
1.4.4.Penley ve Gould Yaklaşımı.....	15
1.4.5.Salancik Yaklaşımı.....	16
1.4.5.Buchanan Yaklaşımı.....	17
1.4.6.Mowday Yaklaşımı.....	17
1.4.7.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	17
1.4.8.Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	18
1.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	18
2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ.....	21
2.1. İş Tatmini Kavramı.....	21
2.2.İş Tatmininin Boyutları.....	23
2.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	24
2.4.İş Tatmini Teorileri.....	31
2.4.1.Kapsam Teorileri.....	32
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	32

2.4.1.2. David C. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi	32
2.4.1.3. Alderfer'in Varoluş ve Büyüme Teorisi	33
2.4.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	34
2.4.2.Süreç Teorileri	35
2.5.İş Tatmininin Sonuçları	37
3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL STRES.....	40
3.1.Örgütsel Stres Kavramı	40
3.2.Örgütsel Stresi Etkileyen Faktörler	44
3.3.Örgütsel Stresin Sonuçları.....	49
3.4.İlgili Çalışmalar	51
4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	55
4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
4.2.Araştırmanın Modeli.....	55
4.3.Araştırmanın Hipotezleri.....	56
4.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
4.5.Veriler Toplama Araçları.....	57
4.6.Verilerin Analizi	57
4.7.Araştırma Bulguları	59
4.7.1.Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	59
4.7.2. Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri	62
Tablo 8: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	63
4.7.3. Banka Çalışanlarının Örgütsel Stres, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	64
4.7.4. Banka Çalışanlarına Uygulanan Ölçeklerin, Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	66
4.7.5. Aracı Etki Analizi	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	96
ÖZGEÇMİŞ	100

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Normallik Analizi Sonuçları	58
Tablo 2: Örgütsel Stres Ölçeği Faktör Yükleri.....	60
Tablo 3: Örgütsel Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları.....	60
Tablo 4: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri.....	61
Tablo 5: İş tatmini Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı	61
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri.....	62
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları	62
Tablo 8: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 9: Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	64
Tablo10: Banka Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	65
Tablo11: Banka Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	65
Tablo12: Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	66
Tablo13: Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları.....	67
Tablo14: Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	68
Tablo15: Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları.....	70
Tablo16: Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Banka Türüne Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo17: Çalışılan Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları.....	72
Tablo18: Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	73
Tablo19: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları	75
Tablo20: Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo21: Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları	77
Tablo22: a yolu'nun analiz sonuçları	78
Tablo23: b yolu ve c' yolunun analiz sonuçları	79
Tablo24: c yolunun analiz sonuçları.....	79
Tablo25: Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Stresin Dolaylı Etkisi .	79
Tablo26: Regresyon Analizi Hipotez Sonuçları.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli (Hayes Model 4).....	56
--	----



ÖZET

Başlık: Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Yazar: Ayşe YALMAN

Danışman: Doç. Dr. Pınar ERDOĞAN

Kabul Tarihi:27/06/2025

Sayfa Sayısı: 111

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmanın evrenini (N:2711) ve örneklemini (n:349) Konya ilinde özel ve kamu bankaları çalışanları oluşturmaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, iş tatmin düzeyleri, Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen ve Başol ve Çömlekçi tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek ve örgüt kaynaklı stres düzeyleri Yıldırım, Taşmektepligil ve Üzüm tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Elde edilen verilerin yapısal geçerliliğini tespit etmek için normallik analizi, açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (SPSS için) programı ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel stres algı düzeyleri, yaşlarına göre iş tatmini ve örgütsel stres (iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme) algı düzeyleri ve öğrenim durumlarına göre örgütsel stres (iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise, örgütsel bağlılığın örgütsel stres üzerindeki ve örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki negatif etkisi istatistiksel olarak anlamlı olarak bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel stres dahil edilmeden iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulgulanırken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracı rolü istatistiksel olarak anlamsız olarak bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Banka Çalışanları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Stres.

ABSTRACT

Title: The Mediating Effect of Organizational Stress on the Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study in the Banking Sector

Writer: Ayşe YALMAN

Advisor:Doç. Dr. Pınar ERDOĞAN

Acceptance Date: 27/06/2025

Number of Pages:111

The aim of this study is to determine whether organizational stress has a mediating role in the relationship between organizational commitment and job satisfaction. The data for the study were collected using a survey technique. The population of the study (N: 2711) and the sample (n: 349) consist of employees from private and public banks in the province of Konya. Organizational commitment levels of bank employees were measured using the scale developed by Meyer, Allen, and Smith, and adapted into Turkish by Dağlı, Elçiçek, and Han; job satisfaction levels were measured using the scale developed by Brayfield and Rothe, and adapted into Turkish by Başol and Çömlekçi; organizational stress levels were measured using the scale developed by Yıldırım, Taşmektepligil, and Üzüm, which has been tested for validity and reliability in Turkish. To determine the structural validity of the obtained data, normality analysis, exploratory factor analysis, and reliability analysis were performed. The hypotheses of the study were analyzed and interpreted using the Process Macro (for SPSS) program developed by Hayes, along with the SPSS program. The analysis revealed that organizational stress perceptions of employees differ statistically by gender, while job satisfaction and organizational stress perceptions (workload, skill utilization, and decision-making) differ by age, and organizational stress perceptions (workload, skill utilization, and decision-making) differ by education level. Regression analyses showed that the negative effect of organizational commitment on organizational stress and the negative effect of organizational stress on job satisfaction were statistically significant. While the total effect of organizational commitment on job satisfaction, excluding organizational stress, was found to be statistically significant, the mediating role of organizational stress in the relationship between organizational commitment and job satisfaction was found to be statistically insignificant.

Key Words: Bank Employees, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Stress.

GİRİŞ

Günümüzde, iş dünyasının hızla değişen teknolojisi ve artan rekabet ortamı, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için en kritik unsurun insan kaynağı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Teknolojik altyapılar ve iş süreçleri rakipler tarafından kolayca taklit edilebilirken, insan kaynağı özgün ve rekabetçi avantaj sağlayan unsurdur. Çalışanlar, örgütlerine değer katmak ve başarıya katkıda bulunmak için çaba gösterirler. Söz konusu çaba, yönetimin çalışanların motivasyonunu ve katılımını en üst düzeye çıkarmasıyla ödüllendirilmelidir. Eğer örgüt, çalışanlarının çabalarını ödüllendirip onları desteklerse, bu işbirliği hem örgütsel başarıyı artırabilir hem de çalışanların iş tatminini yükseltebilmektedir.

İş tatmini (iş doyumunu), çalışanların işleri ve örgütleri hakkındaki duygularını kapsayan bir kavramdır. Eğer bir çalışan işinden memnunsaydı, bu genellikle işini sevdiği ve örgüte bağlı olduğu anlamına gelir. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işlerini daha verimli bir şekilde yaparlar ve alternatif iş fırsatlarına yönelmek yerine örgüte bağlılıklarını artırırlar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlarla kişisel hedeflerini uyumlu hale getirmesi ve örgüte duygusal olarak bağlı olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlılık, çalışanların işlerini sevmesi ve örgütlerinin bir parçası olarak görmeleriyle güçlenir. Örgütler, çalışanların iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırarak varlıklarını sürdürebilir ve daha verimli bir şekilde çalışabilirler.

Günümüz modern toplumunda insanlar, hangi mesleği icra ederlerse etsinler, genellikle kendi yeteneklerini zorlayarak ve sınırlarını aşarak iş yaşamında devamlılık göstermektedir. 20. yüzyıl, insanlara önceki yüzyıllarla kıyaslanamayacak kadar büyük bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bu durum insanların sürekli bir yarış ve değişim içinde çalışmalarını ve böyle bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerini gerektirmiştir. Kamu veya özel sektörde çalışmalarına bağlı olmaksızın bireylerin stresle tanışması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Stres, yöneticilerin dikkate alması gereken önemli bir kavramdır. Zira örgütsel stres çalışanların verimliliğini, performansını, iş tatminini, örgüte bağlılığını ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Stres, bireysel, çevresel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanabilir. Bireysel stres kaynakları arasında kişilik özellikleri ile rol belirsizliği ve rol çatışması bulunmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirirken

gereken bilgiye sahip olmadığı durumlarda görülmektedir. Rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde çelişen görev ve sorumluluklarla karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Stresin çevresel kaynakları arasında gürültü, kalabalık, kötü çalışma koşulları ve eksik donanım yer alırken, örgütsel kaynaklar arasında ise örgütsel politikalar, yapısal özellikler, fiziksel ortam ve örgütsel süreçler bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenecek olan örgütsel stres, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında ilişkiyi gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgütler, çalışanların stresle başa çıkma süreçlerinde önemli maliyetler ve zararlarla karşılaşabilirler. Hem bireysel hem de örgütsel stres, çalışanların iş tatminini azaltabilir, verimliliklerini düşürebilir ve nihayetinde işten ayrılmalarına neden olabilir. Bu durum, iş gücü yetiştirme maliyetlerini artırır ve örgütler için önemli bir harcama kalemi haline gelmektedir. Örgütlerin, yetenekli çalışanlarını kaybetmemek ve mevcut çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını yüksek tutmak için stresi kontrol altında tutmaları kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, örgütlerin stresi anlamaları, yönetmeleri ve azaltmak için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel stresi azaltarak ve çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek verimliliklerini artırmaları, uzun vadeli başarıları için önemli bir strateji olacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmanın ilk üç bölümünde sırasıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres kavramlarına detaylı olarak değinilmiştir. Bu doğrultuda ilgili bölümlerde kavramlara etkileyen faktörlere, teorilere ve sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümü araştırma yöntemi ve bulgulara ayrılmıştır. Bu bölümde çalışmanın yönteminden yola çıkılarak elde edilen bulgular tablolandırılmıştır.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, bireyin kuruma psikolojik olarak bağlanması, kurumla ilgili olumlu duygular beslemesi, kurumun amaçlarına, değerlerine ve hedeflerine içtenlikle inanması, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve kurumda kalma isteği duyması olarak tanımlanabilmektedir (Urhan, 2014).

Örgütsel bağlılık, çalışanların iş tutumları içinde kritik bir role sahiptir. Endüstri psikolojisi ve davranış bilimleri açısından önemli bir çalışma alanı olarak kabul edilen bu kavram, çalışanların örgütlere olan bağlılık düzeylerinin performansı, verimliliği, kaliteyi ve etkinliği nasıl etkilediğini incelemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın güven temelli bir örgütle ilişkisinde sorumluluk alma ve görevlerini yerine getirme yetkinliğini artıran temel bir yetkinliktir (Dursun, 2011).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt içindeki tutumlarını ve davranışlarını en çok etkileyen faktördür ve bireyin örgüt üyesi olarak duygusal memnuniyet elde etmesini sağlayan bağı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık çalışanın performansını ve verimliliğini etkileyen iş yerine olan bağlılığı ve işi, iş yeri ve iş arkadaşlarına duyduğu ilgi düzeyini belirleyen önemli bir faktördür (Akça ve Karagüzel, 2023).

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları işyerinde örgütsel kültüre ait hissetmeleri ve örgüte gönüllü bir şekilde bağlanma düzeyini yansıtmaktadır. Bireyin kendini örgütle özdeşleştirilmesi, çalıştığı işyerinde kalma ve örgütsel amaçlarla uyum içinde olma isteğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına, değerlerine ve hedeflerine yönelik derin ve etkili bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgüte olan bağlılık düzeylerine göre örgütsel normlara ve ilkelerine uyum sağlama konusunda farklı zorluklar yaşayabilirler veya yaşamayabilirler. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel kültüre olan inancı ve entegrasyonu ile ilişkilidir. Bu içsel motivasyonla güçlendirilen bağlılık, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelen ödüllerle beslenmektedir (Balay, 2010).

Bir örgütte üretim, çalışanların işlerinde sundukları bilgi ve becerilere dayanmaktadır. Üretim sürecinin kalitesi ve sunulan hizmet, çalışanların yeteneklerine bağlıdır. Ancak yeteneklerin yanı sıra çalışanların örgüte bağlılığı da önemlidir. Bir örgüt için çalışanların seçilmesi, eğitilmesi ve modern araçlarla desteklenmesi, performanslarının

geliştirilmesi yeterli değildir. Esas olan, çalışanları işlerinde hem nicelik hem de nitelik açısından motive etmek gerekmektedir. Çalışanların kariyer, iş ve ilişki kararları, organizasyonda kalma ve ilerleme kabiliyetlerini etkileyen değerler, yargılar ve iş hayatı perspektifleri de önemlidir. Günümüz rekabetçi dünyasında organizasyonel başarı kritik bir konumdur. Bu başarı, çalışanların örgüte bağlılığıyla yakından ilişkilidir. Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, organizasyona güçlü bir bağlılık göstermektedir. Bu nedenle çalışanların üst düzey performans gösterme potansiyelleri artmaktadır (Koç, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme ile kurdukları psikolojik ve sosyal bağ düzeyi, işle ilgili tüm davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, örgütsel bağlılık seviyelerine göre örgütte kalma veya ayrılma kararı verirler ve örgütün değer ve normlarını bu bağlılık düzeyine göre kabul eder veya kabul etmezler. Örgütsel bağlılığın yüksek olması arzulanan bir durumdur. Zira düşük örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Orhan, 2022).

Çalışanların örgütsel bağlılığı, bireysel performanslarını artırma eğilimi göstermektedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, işlerine odaklanma ve yoğunlaşma konusunda daha başarılı olmaktadır. Ayrıca duygusal bağlılığın güçlü olması, bireyin örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyerek örgüte katkı sağlama isteğini artırmaktadır. Örgütün hedeflerine gönüllü olarak katkıda bulunan çalışanların devamsızlıkları çoğunlukla düşüktür (Ünüvar, 2014).

Günümüzde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütlerinde kalma eğiliminde olduğunu ve bu bağlılığın iş memnuniyetini olumlu etkilediğini göstermektedir. İşletmelerin çalışanların isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamaları ve karşılama gereklidir. Böylece, çalışanların moral, motivasyon ve memnuniyetleri artırılabilir. Motive edilmiş ve memnun çalışanlar, örgütsel koşullarında bağlılık hissederler ve bu doğrultuda performanslarını artırarak işletmenin amaçlarına katkıda bulunurlar (Yeşil vd., 2021).

Örgütsel bağlılık, bireylerin beklenen iş performansını sergilemesiyle de ilişkilidir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, genellikle daha üstün performans gösterdikleri için örgütün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmeye yardımcı olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte zarar verebilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalarını teşvik etmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler genellikle uyumlu, sorumluluk sahibi ve üretken bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlara kıyasla daha iyi performans gösterdikleri söylenebilir. Öte yandan, düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar genellikle işe geç kalma, işten kaçınma veya devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Örgütsel bağlılık, hem örgüt hem de çalışanlar için büyük önem taşır. Söz konusu ilişki, her iki tarafın da bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rol oynamaktadır (Eren ve Emet, 2007).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle süregelen ilişkisi ve örgütün kalıcı bir parçası olma kararı almalarını sağlayan bir kavramdır. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip bireyler genellikle üretken, uyumlu, tatmin düzeyi yüksek ve sorumluluk sahibi olarak nitelendirilmektedir. Bu faktörler, örgüt içi maliyetleri azaltmaya katkı sağlamaktadır (Bayrak ve Uçar, 2018).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma çabalarının önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütün sürekliliği için, çalışanların örgütte kalması kritik öneme sahiptir. Çalışanların örgüte duydukları bağlılık düzeyi, örgütün gücünü yansıtmaktadır. Maaş politikaları, terfi fırsatları, kariyer gelişimi destekleri, ofis içi etkinlikler ve diğer motivasyon unsurları, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için kullanılan araçları ifade etmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların devamsızlık oranları, iş tatmini, işe odaklı olma, işten ayrılma niyetleri, yüksek performans, verimlilik, katılım ve çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi gibi birçok faktör nedeniyle örgütler için önemli bir konumdur (Songur ve Yaman, 2020).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Tuğsal, 2016).

Devam bağlılığı, bir çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği örgüte harcadığı zaman, emek ve yatırımlar gibi maliyetler ve ekonomik zorlukları göz önünde bulundurarak örgütte kalma kararı almasını ifade etmektedir (Urhan, 2014).

Devam bağlılığı en basit tanımıyla bir çalışanın örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri göze alamadığı için örgütte kalmaya devam etmesidir. Çalışanlar, ekonomik koşullar ve rakip şirketlerin sunduğu şartlar gibi faktörleri değerlendirerek işlerine devam etme kararı almaktadır. Devam bağlılığında, çalışanın sahip olduğu haklar, kıdem, ücret ve kariyer olanakları gibi unsurlar rasyonel bir şekilde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla alışan, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göze alamayacağını düşünüyorsa, istese dahi iş yerinde kalmaya devam edebilir (Karabetyan, 2020).

Devam bağlılığı, alternatif iş imkanlarının kısıtlılığı gibi nedenlerle işletilen yan bahis teorisinden türetilmiştir. Çalışanlar, işyerinden ayrıldıklarında ekonomik kayıplar yaşayacaklarını düşündüklerinde ayrılmaktan vazgeçebilirler. Ayrıca zaman kaybı ve kendilerine yapılan yatırımların boşa gitmesi endişesi de işten ayrılmamalarına yol açabilir. Allen ve Meyer'in kuramına göre devam bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır (Karadal vd., 2021):

- Yetenekler
- Eğitim
- Yer değiştirme olanakları
- Bireysel yatırımlar
- Emeklilik hakları
- Toplumsal faktörler
- Seçenekler

Devam bağlılığı kavramında temel yaklaşım maliyet unsuru üzerine kuruludur. Bu bağlamda, duygusal bağlılıkta olduğu gibi duygusal etkenler değil, rasyonel olarak maliyet unsurları analiz edilerek iş yerinde kalma kararı verildiği söylenebilir.

Duygusal bağlılık, bir çalışanın duygusal olarak örgüte bağlanması, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemesi, örgütle bütünleşmesi ve kendi isteğiyle örgütte kalmayı sürdürmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanın rgt ile ortak amaçları, hedefleri, istekleri ve beklentileri zamanla uyum içinde olursa, örgütle bütünleşme sağlanarak çalışanın örgüte duygusal bağlılığı artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olduklarını ifade eden bir durumdur. Çalışanların kişisel duygusal tepkileri, örgütün varlığıyla birleştiğinde ortaya çıkan ve kendini örgütle birlikte ifade eden bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Bu

bağlılık türü, çalışanların işlerini sevmeleri, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütsel değerleri içselleştirmeleri üzerine kuruludur. Örgüte güçlü bir duygusal bağ kuran çalışanlar, kendi istekleriyle işyerinde çalışmaya devam etme eğilimindedirler (Ergeneli ve Sağlam, 2005).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır (Balay, 2010):

- Rol açıklığı
- İş güçlüğü
- Önerilere açıklık
- Eşitlik
- Amaç açıklığı
- Bireye önem verilmesi
- Arkadaşlık ilişkileri
- Katılım
- Geri bildirim

Duygusal bağlılıkta, çalışanlar işyerindeki sosyal sistemi kabul ederler ve örgütsel normları içselleştirerek örgütle bütünleşirler. Söz konusu bütünleşme, iş memnuniyetini artırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederek bireyin iş yerindeki tutum ve davranışlarının işveren lehine olmasını sağlamaktadır. Çalışanın iş yerine duygusal olarak bağlı olması, örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Canan ve Oksay, 2015). Bu bağlılık, çalışanların iş yerinde kalmayı gönüllü olarak tercih etmelerini ve kendilerini iş yerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır.

Normatif bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarına ve hedeflerine uygun davranışlar sergilemesi için yönlendirici ve kurallarla desteklenen bir bağlılıktır. Çalışan örgütte kalmak için duyduğu yükümlülükler ve örgüte karşı hissettiği görev duygusuyla hareket etmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Normatif bağlılık, çalışanların işyerinde kalmalarına yönelik olarak hissettikleri zorunluluk duygusunu, örgütsel normlar, ilkeler ve değerler üzerinden açıklamaktadır. Çalışanlar işlerini sürdürmeye ahlaki ve doğru bir davranış olarak algırlar ve örgütün normatif yapısının etkisi altında hissettikleri sorumlulukla hareket etmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların işe başladıkları günden itibaren toplumsal ve örgütsel normların baskısının altında olduklarını ve bu normatif etkilerin, iş yerinde kalma kararlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerine yatırım yapması, ahlaki değerlerin öğretimi ve bu normatif baskılar

sayesinde örgütte kalmaya devam etme eğilimindedirler (Çetinel, 2008). Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, iş yerinde sadakat duygusuyla hareket eden ve işlerini örgütün ilkeleri ve değerleri doğrultusunda yürütmeye istekli olan çalışanlardır. Bu bağlamda, normatif bağlılık, toplumsal değerlerin bireyleri iş yerinde olumlu davranışlara yönlendirmesi ve örgüte karşı sadakat duygusuyla bağlanmalarını sağlamaktadır. Çünkü bu durum, çalışanlar için ahlaki bir sorumluluk olarak algılanmaktadır (Dursun, 2011).

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler, kurumsal faktörler ve dışsal faktörler olarak üç grupta incelenebilir (Bakan, 2011).

Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen örgütsel bağlılık türü ve düzeylerini belirleyen bireysel faktörler, demografik özellikler ve kişisel yapıya ilişkin çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. Demografik özellikler arasında çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, medeni durumu ve çalıştığı pozisyon gibi faktörler bulunmaktadır. Kişilik yapısına ilişkin değişkenler ise çalışanların değerleri ve beklentilerini kapsamaktadır. Çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması, örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitliliğine neden olmaktadır (Duygulu, 2018).

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenen bir diğer demografik değişken yaş faktörüdür. Araştırmalar, örgütsel bağlılık ile yaş arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığını göstermektedir. Literatürde yaşın, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (Aktay, 2010).

Meyer ve Allen'a göre, yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yaş ile devam bağlılığı arasında böyle bir ilişki bulunmadığı iddia edilmektedir. Bu durumun nedeni, yaş ilerledikçe istihdam fırsatlarının azalması olarak düşünülmektedir. Meyer ve Allen'a göre yaş ile bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında bir çalışanın örgütte geçirdiği süre ne kadar uzun olursa, yüksek bir konumda bulunma ve dolayısıyla örgütte kalma isteği de o kadar artacaktır. Bu durum çalışanın kendini motive etmesine ve örgüte duygusal bağlılığını güçlendirmesine yardımcı olacağı ileri sürülmektedir (Akt.Engin vd., 2020).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, kadın çalışanların genellikle erkek çalışanlara kıyasla daha düşük bağlılık düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durumun temel nedeni, kadınların genellikle aile yaşamında daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve rolleri olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Kadınlar için aile yaşamı, genellikle kariyerdan daha önceliklidir. Bu bağlamda, kadın çalışanlar genellikle örgütün değerlerine daha az önem verir ve örgütteki görevlerine daha az bağlılık gösterirler. Ayrıca, kadın istihdamındaki zorluklar da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir (Et, 2021).

Mowday'a göre, yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler, çalıştıkları örgütün karşılamayabileceği yüksek beklentilere sahip olabilir ve örgütle ilgili belirli varsayımlarda bulunabilirler. Ayrıca, bu kişiler genellikle daha fazla istihdam fırsatına sahip oldukları için diğer çalışanlara göre örgüte daha az bağlılık göstermektedir. Dolayısıyla, daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler, yaptıkları işe ve örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterdiği söylenebilir (Orhaner, 2016).

Örgüt içinde geçirilen süre çoğunlukla örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki gösterirken, bazı araştırmalar aynı statüdeki çalışanlar için çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda, aynı statüde çalışanların süreleri arttıkça duygusal ve normatif bağlılıklarının azaldığı belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılığı açısından önemli bir değişken de istihdam türüdür (Özcan, 2011).

Kişinin kadrolu veya sözleşmeli olarak istihdam edilmesi, örgüte olan bağlılığını etkileyebilir. Kadrolu personelin iş güvencesi bulunurken, sözleşmeli personelin bu güvenceye sahip olmadığı göz önüne alınmalıdır. Karahan'ın araştırması, geçici sözleşmeli hemşirelerin, kalıcı sözleşmeli hemşirelere kıyasla kurumlarına daha az bağlılık hissettiklerini göstermiştir. Feather ve Rauter ise bu durumu, kadrolu personelin sözleşmeli çalışanlara kıyasla kendilerini daha güvende hissetmeleriyle açıklamaktadır (Afşar, 2015).

Super, çalışan bağlılığının dört farklı düzeyi olduğunu ifade etmektedir. Bu düzeyler deneme, kuruluş, sürdürme ve düşüş olarak sıralanabilir. Deneme düzeyinde, çalışanın işe karşı ilgisi ve bağlılığı en düşük seviyededir. Kuruluş düzeyinde ise çalışan iş sürecinde aktif ve örgüte bağlıdır. Sürdürme düzeyinde çalışanın bağlılığı yüksek seviyelerde devam etmektedir ancak düşüş düzeyinde bu bağlılık azalmakta ve işten ayrılma düşünceleri gelişmektedir. Baron ve Greenberg'in araştırmaları, yaşlı

çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Kök ve Özcan, 2012).

Meyer ve Allen'a göre ise bir çalışanın bir örgütte geçirdiği süre arttıkça, o çalışanın örgüte duygusal bağlılığı da artmaktadır. Allen ve Meyer'ın çalışmaları, yeni çalışanların örgüte oryantasyon sürecindeki bağlılıkları ile altı ay sonrasındaki bağlılıkları arasında belirgin bir fark olduğunu göstermiştir. Sosyalleşme sürecinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışma süreleri arttıkça olumlu ya da olumsuz yönde değişebilmektedir. Meyer ve Allen'ın sınıflandırmasını temel alan diğer bir çalışma ise çalışanların yaş ve örgütte geçirdikleri süre ile örgüte devamlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Akt. Afşar, 2015).

Evli bir kişi, iş hayatında da aynı dini veya ailevi konularda olduğu gibi kendini daha fazla sorumlu hissedecek ve işine karşı derin bir bağlılık geliştireceği söylenebilir. Bu bağlamda, kişinin iş tatmini düzeyi ve çalıştığı kuruma olan bağlılığı gibi diğer faktörler de aynı şekilde etkilenmektedir (Akyürek, 2023).

Bir dizi araştırma, özellikle kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sağlama yolunda karşılaştıkları engelleri sıralamıştır. Bu engeller arasında rol çatışması, başarıların yeterince tanınmaması veya kabul edilmemesi, kurumsal politikalar, cinsiyet ayrımcılığı, yaşlı veya çocuk bakımı sorunları gibi faktörler bulunmaktadır. Bu durum evli kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir. Ayrıca, evli ailelerde iş-yaşam dengesi sorunlarına neden olan faktörler arasında çocuk bakımı, maaş konuları, zaman kısıtlamaları gibi durumlar tespit edilmiştir. Tüm bu maliyet ve sorumluluklar göz önüne alındığında, evli bir birey kendini iş yerinde çalışmaya mecbur hissedebilir ve bu nedenle örgüte olan bağlılık düzeyi bekar bir bireyden daha yüksek olabilir. Diğer yandan, bekar çalışanlar, daha iyi bir iş fırsatı bulduklarında kolayca örgütten ayrılma kararı alabilirler (Orhaner, 2016).

Bireyin kararları, yetenekleri, alışkanlıkları, inançları, yönelimleri ve tercihleri, hayatına anlam katan unsunlar olarak iş hayatında ulaşmak istediği hedeflere doğru ilerlemesini sağlamaktadır. Bu bireysel değerler ve beklentiler, örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların bireysel değerleri ve beklentileri, örgütün değer ve hedefleriyle uyumluysa örgütsel bağlılık artmaktadır. Ancak bireysel değerler ile

örgütsel değerler arasında çatışma varsa, çalışanın örgütsel bağlılığı düşük olabilir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

İşin karakteristiği, kurum kültürü, organizasyonel adalet, ücretlendirme, kurumsal ödüller, çalışma koşulları, iş ortamı, takım çalışması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi temel faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel unsurlardır (Başyigit, 2006).

Yapılan işin belirli bir sorumluluk taşıması, işin ilgi çekici olması, çalışana işini yaparken özgürlük tanınması, işin toplum içinde prestij kazandırması gibi faktörler, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca görev ve iş tanımlarının açık ve kolay anlaşılır olması, çalışanın işini başarıyla yapma yetkinliği ve iş sonrası geri bildirimler alması da örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilir (Et, 2021).

Çalışanların yüksek maaş alması, örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek maaş, örgütün çalışana verdiği değeri yansıtanın yanı sıra çalışana örgütün hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye teşvik etmektedir. Düşük maaş alan çalışanlar ise işten ayrılma kararı alma eğiliminde olabilirler ve bu durumda bir kayıp yaşamadıkları düşüncesine kapılabilirler. Ayrıca alınan maaşın örgütsel performansla ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığın artmasına ya da azalmasına neden olabileceği de bilinmektedir (Bayrak ve Özcan, 2012).

Çalışanlar, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir iş ortamında çalışmak isterler. Bir örgüt, çalışanların beklentilerine uygun bir ortam sağladığında, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır. Öte yandan, bir örgüt çalışanlara güven vermiyorsa veya çalışanlar sürekli olarak verilen görevleri gereksiz buluyor ve sorguluyorsa, çalışanların bağlılık düzeyinde düşüş yaşanabilir (Dağlı vd., 2018).

Fiziksel çalışma ortamı da önemlidir. Ferah, rahat hareket edilebilir, temiz ve iyi aydınlatılmış ofisler, çalışanların işlerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Uygun çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir (Et, 2021).

Tanınma, terfi, ek maaşlar, statü yükseltme gibi teşvikler ve ödüller, çalışanın örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin, yönetimin başarılı performans gösteren çalışana hediye veya tebrik mesajı göndermesi ve bunu diğer çalışanlara duyurması, çalışanın motivasyonunu artırabilir. Bu tür ödüllerle örgütün hedeflerine daha büyük bir kararlılıkla çalışma isteği oluşabilir.

Çalışanlar, örgütün ödüllendirme süreçlerini adil ve yeterli bulduklarında örgüte karşı daha güçlü bir bağlılık hissederler (Orhaner, 2016).

Örgüt kültürü, bir örgütteki bireyleri bir arada tutan ve örgüte yeni katılan bireylere örgütün değerlerini aktararak örgütün motivasyonuna, performansına ve çalışanların bağlılık tutumuna etki eden önemli bir unsurdur. Örgüt kültürü, bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikleri içerir ve çalışan memnuniyetinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, kurumların sürekli olarak var olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemesi için örgütün tutarlı ve sağlam bir kültüre sahip olması önemlidir. Örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyen çalışanlar iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almak isteyecek ve başarı elde ettikçe örgütsel bağlılıkları artacaktır (Çöl ve Gül, 2010).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, adil muamele ile çalışanların bireysel bağlılıkları, memnuniyetleri ve tutumları arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet genellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir (Gündoğan, 2009).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel kaynaklara, ücretlere ve sonuçlara ilişkin algıladıkları adalet düzeyini ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt içindeki ve dışındaki meslektaşlarıyla kıyasladıkları bu sonuçlar hakkında adil bir algıya sahip olduklarında örgüte olan bağlılıkları artar ve süreçlere daha aktif katılım gösterirler. Prosedürel adalet ise örgütsel politika ve prosedürlerin adil olarak algılanmasıyla ilgili olarak algılanan adalet, örgütsel sonuçları belirlemek için önemlidir (Karabetyan, 2020).

Etkileşimsel adalet ise çalışanların diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinin adilliğine ilişkin algılarına odaklanmaktadır (Madigan ve Kim, 2021). Bu boyut, bireylere karşı gösterilen davranışların adil, onurlu ve saygılı olup olmadığına dair algıları ve duygusal tepkileri içermektedir. Örgütteki yöneticilerin çalışanlara açık ve net bir şekilde iletilmeyen rollerine yönelik beklentileri, rol belirsizliği sorununu ortaya çıkarabilir. Rol belirsizliği, bireyin örgüt içindeki görevleri ve sorumlulukları hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olmadığı durumu ifade etmektedir. Bu durum, örgüt içinde uyumsuzluk ve gerilime yol açabilir ve sonuç olarak çalışanın örgüte karşı bağlılığı azalabilir (Kavas ve Şahin, 2016).

Rol çatışması ise çalışanın kendi işini yaparken örgüt içinden ve dışından gelen farklı istek ve beklentilerle kendi beklentileri arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanabilir.

Bir çalışanın örgütün farklı hedef ve isteklere sahip olduğunu düşünmesi, yüksek performans gösterme yeteneğini zayıflatabilir ve bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir (Usta ve Akova, 2015).

Örgütsel bağlılık açısından yöneticilerin üzerinde önemli bir sorumluluk bulunmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerini gerekli yönetim becerilerine sahip gördüklerinde onlara güven duymakta, örgütün yönetim tarzını benimsemekte ve örgütsel değer ve hedefleri paylaşma konusunda önemli ölçüde bağlılık göstermektedirler. Liderlik etkileşim modeli üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların yöneticileriyle iş süreçlerine katılım, bilgi alışverişi ve geri bildirim imkanları sağlayan etkili iletişim kurduklarında örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir (Gürbüz, 2006).

Çalışan, bulunduğu örgütün bireysel beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamadığını hissettiğinde örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu durumda çalışan, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabileceğini düşündüğü alternatif iş fırsatlarını değerlendirmektedir. Yeni bir iş fırsatı bulan çalışan genellikle örgütten ayrılma kararı alırken, alternatif iş fırsatı bulamayanlar ise mevcut örgütlerine devam ederek gelir kaynağı sağlama ihtiyacıyla bağlılıklarını artırabilir (Bayrak ve Uçar, 2018).

Profesyonellik terimini bir işte uzmanlaşma olarak tanımlayabiliriz. Profesyonellik, çalışanın işine olan bağlılığıyla ilişkilendirilen bir kavramdır. Çalışanın işiyle ilgili değerleri benimseyip içselleştirmesi durumunda profesyonellikten bahsedilebilir. İşinde profesyonelleşen çalışan, görev ve sorumluluklarını en üst düzeyde yerine getirir. Başka bir çalışma ise, sosyo-ekonomik durumu ve profesyonel değer yargılarının bir çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Et, 2021). Profesyonel çalışanlar, bireysel yeteneklerini ve sınırlarını iyi bilirler ve bu nedenle stresle başa çıkabilirler ve motive olabilirler. Bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları ise genellikle istenilen düzeydedir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

1.4.1.Kanter Yaklaşımı

Kanter, bu görüşün temelini, insanların enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere aktarma, kişiliklerini, istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere bağlama isteği olarak tanımlar. Kanter'e göre bağlılık devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç temel şekilde ortaya çıkar (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Çalışanlar örgüte kişisel yatırımlar yaptıkları için ayrılmak maliyetli ve zor olabilir. Birey, örgüt adına yaptığı fedakarlıklar nedeniyle çalışma durumunu sürdürme zorunluluğunu devam bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Uyum bağlılığı, bireyin bir gruba veya grup içindeki ilişkilere duyduğu bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanın her üyeye ilgilenmesi, ilişki içinde olması ve gruba aidiyet hissi uyum bağlılığını artırmaktadır. Kontrol bağlılığı ise örgüt üyelerinin davranışlarını belirlenen normlara göre şekillendirme isteği olarak nitelendirilmektedir. Kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün değer ve normlarını doğru davranış için önemli bir rehber olarak gördüklerinde ortaya çıkmaktadır (Eren ve Emet, 2007).

1.4.2.Katz ve Kahn Yaklaşımı

Katz ve Kahn'a göre, örgütsel bağlılığın özellikle bireyleri örgütteki rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmeye yönlendiren, çeşitli ödüller temelli bir sistem olduğunu öne sürmektedir. Örgüt içindeki bireylerin davranışları, hem iç ödüllerin hem de belirli dış ödüllerin birleşiminden kaynaklanmaktadır. İç ödüller, ifade sistemi olarak adlandırılırken, dış ödüller ise araç sistemi olarak tanımlanmaktadır. İfade edici ve araçsal sistemler arasındaki ayırım, bireylerin genel sistem içindeki bağlılıklarının niteliğini açıklamaktadır. Temelde, ödüllendirme sistemlerinin varlığı, ifade sisteminin varlığı ile ilişkilidir. Benzer şekilde, dış ödüllerin motivasyon sağladığı durumlarda ise araçsal sistemden bahsedilmektedir (Canan ve Oksay, 2015).

1.4.3.Etzioni Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı, çalışanın örgütsel güçlerden etkilenecek şekilde örgüte bağlanmasını üç temel şekilde açıklamaktadır. Etzioni'ye göre (Madigan ve Kim, 2021);

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın örgütün değerlerini, normlarını ve ilkelerini benimsemesi ve içselleştirmesiyle oluşan bağlılıktır. Bu tür bağlılıkta, birey örgüte ahlaki bir yakınlaşma gösterir.

- **Çıkara Dayalı Bağlılık:** Çalışanın örgütle ilişkisinde kazançlar ve ödüller beklentisine dayalı olarak oluşan bağlılıktır. Çalışanın örgütten elde ettiği faydalar ve kazanımlar, bu bağlılık türünün temelini oluşturur.

• **Zorunlu Bağlılık:** Çalışanın örgüte karşı olumsuz duygular taşımasına rağmen, başka seçeneği olmadığı için örgütte kalmak zorunda kalmasıyla oluşan bağlılıktır. Bu durumda çalışan, mecburiyetten dolayı örgüte bağlanır.

Bu bağlılık türleri, çalışanların örgütsel bağlılığını farklı düzeylerde etkileyebilir. Ayrıca, Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık üç ana düzeyde sınıflandırılabilir. Bunlar (Songur ve Yaman, 2020);

• **Pozitif-Moral Bağlılık:** Çalışanın örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseyerek örgüte katkı sağlamayı sürdürdüğü bağlılık düzeyidir.

• **Nötr-Hesapçı Bağlılık:** Çalışanın ödüllendirme ve kazanç dengesi üzerine kurulu olan bağlılık düzeyidir. Bu tür bağlılık, çalışanın örgütsel faaliyetlere katılımını ödüllere bağlı olarak devam ettirdiği durumu ifade eder.

• **Negatif Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın örgütsel bağlılığı olmadığı halde örgütte kalmaya devam ettiği bağlılık düzeyidir. Bu durumda çalışan, örgütten duyduğu rahatsızlık veya zorunluluk nedeniyle işini sürdürmektedir.

Söz konusu bağlılık tarzları çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütte kalma motivasyonlarını farklı şekillerde etkileyebilir. Etzioni'nin geliştirdiği bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık üç farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bu yaklaşımda en olumsuz olan yabancılaştırıcı bağlılık, orta seviyede bireyin çıkarlarına dayalı bağlılık ve pozitif yönde ahlaki bağlılık bulunmaktadır (Tuğsal, 2016).

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tavır sergilemesi olarak tanımlanabilir. Çalışan örgütü zararlı ve cezalandırıcı bir varlık olarak algılar. Çıkara dayalı bağlılık ise, çalışanların örgütten elde edecekleri ödüller veya menfaatler doğrultusunda, örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine bağlı olarak hissettikleri bağlılık düzeyidir. Ahlaki bağlılık ise, çalışanın örgütün amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini benimsemesi ve sonuç olarak örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Afşar, 2015).

1.4.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin bağlılık kavramı üzerine inşa edilmiş olup, literatürde yabancılaştırıcı, ahlaki ve çıkarıcı bağlılık olarak bilinmektedir. Ahlaki bağlılık veya moral bağlılık olarak da adlandırılan bu türde, çalışan örgütün değerlerini,

amacını ve hedeflerini benimsemiştir. Bu bağlamda çalışan, örgüte tam bir bağlılık göstermektedir (Dağlı vd., 2018).

Çıkarıcı bağlılık ise çalışanın örgütten elde ettiği kazanımları değerlendirmesi sonucu oluşan bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın başka iş imkanı bulamaması nedeniyle mecburi olarak örgütte kalmaya devam ettiği durumu ifade eder ve bu durumda çalışan örgüte karşı olumsuz bir tavır sergileyebilir (Bakan, 2011).

Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin örgüte katılım modelini geliştirerek örgütsel bağlılığı açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlarla özdeşleşmesine dayalıdır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgüte bağlılık göstererek örgütün başarı veya başarısızlığından kendisini sorumlu hisseder.

- **Çıkarıcı Bağlılık:** Alış-veriş temeline dayanır. Çalışanlar, örgüte verdikleri katkıların karşılığında ödül ve teşvikler beklerler. Örgüt, belirli hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görülür.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların örgütte kalmaya zorunlu hissettikleri, ancak örgüte karşı duydukları yabancılaşma hissiyatıyla karakterize edilen bağlılık türüdür.

Penley ve Gould'un yaklaşımında vurgulanan önemli bir nokta, çalışanların bu bağlılık boyutlarını aynı anda deneyimleyebilecekleri ve sadece bir boyut üzerinden değil, her bir boyutun etkisi altında hareket edebilecekleri biçimindedir.

1.4.5.Salancik Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarını ve bu davranışlar aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgilerini güçlendiren inançlara dayanmaktadır. Çalışanın örgüte yönelik inançları zaman içinde şekillenmektedir. Söz konusu inançlar çalışanın örgüte karşı sergilediği tutumları etkilemektedir (Dursun, 2011). Dolayısıyla, bireyin örgüte olan inançları, örgüt ile ilgili tutumlarına yansımaktadır.

Salancik'in tanımında bahsedilen bağlılık, çalışanın belirli davranışlarla özdeşleşmesi durumunu ifade etmektedir. Üç temel özellik çalışanın bu davranışlara bağlı kalmasını sağlamaktadır. Bu özellikler davranışın görünür olması, değişmezlik ve isteğe bağlı olma olarak sıralanabilir (Gündoğan, 2009).

1.4.5.Buchanan Yaklaşımı

Buchanan'ın örgütsel bağlılık yaklaşımında, çalışanlar örgütün değer ve hedeflerine güçlü bir şekilde bağlanmaktadır. Buchanan'a göre, çalışanların örgütte geçirdikleri süre, ihtiyaçları ve bağlılık düzeyleri açısından farklılık gösterebilir. Örneğin, çalışanlar için örgütte geçirdikleri ilk yıl, güvenlik gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının önemli olduğu bir dönemdir. İlk yıldan sonra, çalışanlar genellikle pozisyonlarını ilerletmeye çalışırken ve başarısızlık endişesi yaşarlar. Bu yaklaşıma göre, çalışanların örgütte geçirdikleri 5. yılın ardından genellikle olgunlaştıkları ve bağlılıklarının arttığı gözlenmektedir (Ergeneli ve Sağlam, 2005).

1.4.6.Mowday Yaklaşımı

Mowday, örgütsel bağlılık kavramını tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki ayrı grupta ele almıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütün hedefleriyle kendini özdeşleştirmesi ve bu hedeflere yönelik iş yapma isteğini ifade etmektedir. Tutumsal bağlılığı olan çalışanlar, örgüte karşı daha olumlu bir tutum sergilerler. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın örgütsel faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Her iki bağlılık türü arasında döngüsel bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir; yani bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına yol açar ve bu davranışlar da bağlılık tutumunu güçlendirir (Çetinel, 2008).

1.4.7.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre, çalışanın örgüte bağlanmasını anlamak için psikolojik yapı önemli bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte duyduğu psikolojik bağ olarak tanımlanır ve üç ana boyuta ayrılmaktadır. Bunlar uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (Kavas ve Şahin, 2016).

Uyum bağlılığından birey ödülleri ya da cezalar sebebiyle örgüte bağlanmaktadır. Ödüller çekici gelirken cezalar itici nitelik taşıyabilir. Özdeşleşme bağlılığı ise başkalarıyla tatmin edici ilişkiler kurmaya da sürdürme amacı taşımaktadır nitekim çalışan örgüte ait olmaktan gurur duyar ve diğer insanların etkisini kabul ederse tatmin edici ilişkiler kurmaktadır. İçselleştirme bağlılığı bireyin kendi değerini örgütteki diğer kişilerin değer sistemleriyle uyumlu hale getirdiği bir durumu ifade etmektedir. Bu

boyut bireylerin kendi iç dünyalarını örgütteki diğer kişilerin değerleriyle uyumlu hale getirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Orhan, 2022).

1.4.8.Allen ve Meyer Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda genellikle, Mowday, Steers ve Porter'ın belirttiği gibi duygusal bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütlerinin değer ve hedeflerini benimsemeleri durumunda kendilerini bağlı hissettikleri öne sürülmüştür (Allen ve Meyer, 1990). Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte harcadığı emek, zaman, çaba, statü, para gibi kazanımlarını kaybetme endişesiyle örgütte kalmayı sürdürmesidir.

Meyer ve Allen, bu iki tür bağlılığı içeren bir model önermişlerdir; duygusal bağlılık olarak adlandırılan birinci tür, devam bağlılığı olarak adlandırılan ikinci tür ve üçüncü bir boyut olan normatif veya ahlaki bağlılık. Bu üç yaklaşımın ortak noktası, örgütsel bağlılığın çalışanın örgütle ilişkisini psikolojik bir durum olarak tanımlaması ve örgütte kalma kararını içermesidir. Bu unsurların dışında, her bir bağlılık boyutunun farklı psikolojik yapılarla ilişkilendirildiği ve bu yüzden farklı deneyimler ve uygulamaları içerebileceği belirtilmektedir (Akyürek, 2023).

Örneğin, bir çalışan örgüte yüksek duygusal bağlılık hissederken, aynı zamanda örgütte kalma zorunluluğu hissedebilir. Başka bir çalışan, işvereniyle çalışmaktan keyif alırken, ayrılmanın ekonomik sonuçlarını önemsemez. Bir başka çalışan ise işvereniyle çalışmaya devam etme konusunda büyük bir istek, ihtiyaç ve yükümlülük hissedebilir. Sonuç itibariyle araştırmacılar, çalışanın örgütle olan ilişkisini belirli bir bağlılık kategorisine dahil etmekten ziyade bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak anlamaya çalışmaktadır (Yüceler, 2009).

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların algıladıkları çeşitli örgütsel bağlılık düzeylerine bağlı olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarını sınıflandırılabilir. Bu bağlamda, düşük seviyede örgütsel bağlılığın sonuçları arasında işe geç kalma, devamsızlık, yeniliklere uyum sağlayamama gibi durumlar yer alabilirken, yüksek seviyede örgütsel bağlılığın sonuçları arasında ise örgüt hedefleri için çaba gösterme, örgütte tatmin ve performans artışı gibi olumlu

etkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, farklı düzeylerde sınıflandırılrsa da işe geç kalma, devamsızlık, iş performansı, stres düzeyi, personel devir hızı, işten ayrılma niyeti gibi belirgin sonuçları bulunduğunu görülmektedir (Duygulu, 2019).

Çalışanın iş başlama saatinin ardından işe geç gelmesi, genellikle düşük örgütsel bağlılık göstergesi olarak kabul edilir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, gereksiz rapor sunma, sık sık izin alma veya bahane uydurma gibi nedenlerle devamsızlık gösterebilirler. Bu durum, örgüt içindeki iş akışını bozabilir ve diğer çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Engin vd., 2020).

Allen ve Meyer'e göre, çalışanların örgüte duygusal bağlılık göstermeleri durumunda performansları genellikle yüksek olmaktadır. Suliman ve Iles'in çalışmaları da duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Karabetyan, 2020).

Literatürde genellikle örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülse de, Zajac'ın 1990 yılında yaptığı çalışma bu ilişkinin beklenenden daha zayıf olduğunu göstermiştir. Ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi sorumluluklar gibi faktörler bu zayıf ilişkinin temel nedenleri arasında gösterilmektedir (Urhan, 2014).

Yüksek maaş, sosyal imkanlar, ödüller ve ikramiyeler gibi yüksek finansal beklentilerin, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilediği ve düşük finansal beklentilerin bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler genellikle diğer örgütlere göre daha başarılı olmaktadır. Bu çalışanların işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılıkları daha düşüktür (Yıldırım, 2023).

Belli bir zaman diliminde örgütten ayrılanların oranı, iş gücü devri olarak adlandırılmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise bir çalışanın mevcut işini veya örgütü değiştirme niyetini ifade etmektedir (Tuğsal, 2016).

Örgütsel bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından biri işten ayrılma niyeti veya iş gücü devir hızıdır. İşten ayrılma niyeti genellikle örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Daha açık bir ifadeyle çalışanların bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalırken, bağlılığı düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri artma eğilimindedir.

Ancak, uyum bağıllığı ile işten ayrılma oranları arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Kuru, 2009).

Çalışanların örgütsel hedeflere bağlanmaları ve bu bağıllık nedeniyle örgüt için daha fazla enerji harcamaları, örgütte kalmalarını teşvik etmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağıllığı yüksek olan çalışanların, alternatif iş fırsatlarına sahip olsalar bile işten ayrılma olasılıklarının düşük olacağı söylenebilir. Örgütsel bağıllığın örgüte sağladığı en önemli faydalardan biri, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasıdır. Zira işten ayrılma, örgüt için yeni çalışan seçimi yapılmasını ve yeni çalışanların örgüte adaptasyon sürecini gerektirmektedir. Bu durum ise örgüt için ek zaman ve maliyet anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2023).

Bireylerin fiziksel ve duygusal sağlıklarını tehdit eden örgütsel stres tepkisinin üç temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (Karabetyan, 2020);

- Kişisel stres kaynakları: Bireyin kendi içsel stres unsurlarıdır.
- Örgütsel stres kaynakları: Bireyin çalıştığı örgütün neden olduğu stres unsurlarıdır.
- Örgüt dışı stres faktörleri: Birey ve çalıştığı örgüt dışında olan stres unsurlarıdır.

Stres, devamsızlık, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları, düşük performans, bireysel ve örgütsel verimliliğin düşmesi, iş kazaları, çalışan memnuniyetsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi örgüt içinde istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Dolayısıyla stres ile örgütsel bağıllık arasında olumsuz bir ilişki olduğu ifade edilebilir (Orhaner, 2016).

2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, bireyin işi ve çalışma çevresini değerlendirdiği ve ruhsal, bedensel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini belirlediği bir kavramdır. Bu kavram, kişinin iş ve iş ortamına verdiği duygusal tepki olarak tanımlanmakta olup, çalışma ortamında mutluluğu ve verimliliği sağlamak için önemli bir faktördür (Avcı ve Küçükusta, 2009). İş tatmini kavramı, bilimsel araştırmalarda ve günlük yaşamda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, hala genel bir tanım üzerinde tam bir anlaşma sağlanamamış gibi görünmektedir. Literatürde iş tatmininin ne olduğuna dair birçok farklı tanım ve bu kavramın hangi örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilendiğine dair çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Genellikle, iş görenlerin tutumları incelendiğinde iş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Yenihan, 2015).

İş tatmini kavramını ilk kez ortaya atan Hoppock, iş tatminini, bireyin "*İşimden genel anlamda memnunum*" demesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini bir dizi içsel faktörün ve tatmin duygusunu oluşturan etkenlerin sonucu olarak kabul edilir, bu da çalışanın kişisel hissiyatıyla doğrudan ilişkilidir (Akkoç vd., 2012).

Vroom, çalışanın işyerindeki rolüne odaklanarak iş tatmini kavramını, bireyin bulunduğu örgütteki rolünün işine yönelik genel bakışını etkileyen duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Ona göre, iş tatmini, çalışma ortamındaki ödüller ve bireyin bu ödüllere olan tercihi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Hakcman ve Oldham, iş tatminini bireyin iş nedeniyle yaşadığı memnuniyet olarak tanımlarken, Davis ise iş tatminini bireyin işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamıştır (Barak vd., 2006).

Feldman ise iş tatminini bireyin işine yönelik pozitif duygularıyla ilişkilendirerek, bireyin örgüte karşı duyduğu olumlu duyguların işinden tatmin elde etmesine ve bu tatmin sayesinde işini sevme, değerlerini benimseme ve olumlu duygular besleme şeklinde açıklamıştır (Fidan, 2023).

İş tatmini, çalışanların iş ve iş koşullarıyla ilgili yapmış oldukları olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler ve bu değerlendirmeler sonucunda hissettikleri duygusal durumu ifade

etmektedir. İş tatmini, bireyin işinden dolayı beklediği ve gerçekleştirenler arasındaki farkı değerlendirerek hissettiği olumlu duygusal durumdur. Bu kavram, çalışanın iş tecrübesi ve örgüt ile olan uyumu neticesinde ortaya çıkan memnuniyet veya hoş giden tutumu ifade etmektedir (Başol ve Çömlekçi, 2020).

İş tatmini kavramı, Spector tarafından en sık atıfta bulunulan tanımlardan biridir. Ona göre iş tatmini, işin çeşitli boyutları hakkında geliştirilen duyguları içerir ve bu duygular iş tatmininin temelini oluşturur. İş tatmini, işi ne kadar sevdiği veya sevmediği ile ilgilidir ve işin değerlendirilmesi genellikle işle ilgili ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu olarak kabul edilir (Güleç ve Samancı, 2018).

Locke ise iş tatmini kavramını, bireyin işini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu ve hoşnut edici duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, insanların işleriyle ilgili tutumlarını ve duygularını yansıtmaktadır. Yüksek iş tatmini olan bir çalışan işini olumlu bulurken, düşük iş tatminine sahip olan bir çalışan işini olumsuz nitelendirmektedir (Locke, 1998).

İş tatmini, çalışanın işte başarı hissiyatı olarak da tanımlanabilir ve genellikle üretkenlikle ve kişisel refahla ilişkilidir. İş tatmini, bireyin işinden keyif alması, işi iyi yapması ve çabalarının karşılığını alması olarak görülür. Literatürde iş tatmini, gelir, terfi gibi kişisel hedeflere ulaşmanın yanı sıra işteki genel başarı hissiyatını da içermektedir. Diğer bir deyişle iş tatmini bireyin iş ve ondan elde ettiği memnuniyet arasındaki olumlu bakış açısını yansıtarak memnuniyet, iş deneyimi ve örgütle uyum çerçevesinde şekillenmektedir (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini, işle ilgili tutumların genel değerlendirmesi ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığıyla ilgilidir. Yönetimin en önemli sorumluluklarından biri, örgüt içinde iş tatminini sağlamaktır. Nitekim bu memnuniyet örgüt içinde güven ve bağlılık oluşturmanın yanı sıra örgütün kalitesinde rakiplerine göre fark yaratmaktadır (Sönmez, 2014).

Yüksek iş tatmini, çalışanları mutlu, üretken, yenilikçi ve pratik olmaya teşvik eder; aynı zamanda hizmet kalitesini artırmak için önemli bir faktördür. Yüksek iş tatmini, işgücü devir oranını azaltır, işe geç kalmaların ve devamsızlıkların azalmasını sağlayarak performansı artırmaktadır. Düşük iş tatmini ise iş doyumsuzluğuna yol açar, bu da işe geç kalmaların, devamsızlıkların artmasına, performans düşüklüğüne, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına, örgüte bağlılığın azalmasına ve işten ayrılmaya neden

olabilir. Bu nedenle yöneticilerin ve örgütlerin iş tatminini sürekli olarak göz önünde bulundurmaları ve iş tatminini artırmak için stratejilere odaklanmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Yenihan, 2015).

İş tatmini kavramı, çalışanlar için hem fiziksel hem de ruhsal sağlık açısından büyük önem taşımaktadır. Yüksek iş tatmini, bireylerin mutluluğunu artırırken, düşük iş tatmini ise çalışanların işlerine olan ilgilerini kaybetmelerine, iş performanslarının düşmesine, emirlere karşı direnç göstermelerine, üretkenliklerinin azalmasına ve örgüt içinde uyumsuzluklara yol açabilmektedir.

Bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça iş ve kariyer beklentilerinin de arttığı, ancak bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanamaması durumunda iş doyumsuzluğunun ortaya çıkabildiği gözlemlenmektedir. İş doyumsuzluğu sonucunda bireylerde psikolojik kökenli rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum baş ağrısı, huzursuzluk, sindirim problemleri gibi fiziksel belirtilerle kendini gösterebilir (Sığmaz ve Bağcı, 2018).

Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, genellikle daha mutlu, duyarlı ve dikkatli olurlar. İşlerine daha olumlu bir yaklaşım sergilerler, verilen işleri daha hızlı ve istekli bir şekilde yerine getirirler. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba harcarlar ve bu süreçte örgüt kaynaklarını daha verimli kullanırlar. Ayrıca, örgütün karşılaştığı sorunları çözmek için diğer çalışanlarla etkili bir iş birliği içinde olurlar ve daha fazla emek sarf ederler (Özkan ve Çoban, 2023).

Günümüzde yöneticiler iş tatmini kavramının önemini üretkenlik ve verimlilik açısından vurgulamaktadır. Yüksek iş tatminine sahip bir çalışanın, örgüt ile uyumlu bir çalışan haline geldiği düşünülmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların bireysel ve grup performanslarında artış sağladıkları ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık seviyelerinin yükseldiği söylenebilir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve işgücü devir hızında düşüş yaşandığı görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini güçlü çalışan ve örgüt uyumunun önemli sonuçlarını yansıtmaktadır. Örgütlerin stratejik avantaj elde etmesinde çalışanların iş tatmini doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Ulutaş vd., 2015).

2.2. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini kavramı, içsel ve dışsal memnuniyet olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel doyum, işin doğası ve içeriği, tanınma, başarı ve onaylanma gibi değerlerden oluşur. İşin kişiye

istikrarlı bir iş sağlaması, kendi kararlarını uygulama fırsatı vermesi, özgür bir çalışma ortamı sunması, bireyin kendi yetenekleriyle işi yapabilmesi, düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi ve başarı duygusunu yaşaması, içsel iş tatmini için önemli faktörlerdir (Yenihan, 2014).

Dışsal doyum, çalışma koşulları, liderlik tarzı, maaş, kariyer olanakları ve terfi gibi unsurlardan oluşur. Yöneticilerin karar verme yeteneği ve astlarını yönetme şekli, örgüt politikaları, terfi fırsatları, çalışma koşulları, işin karşılığında alınan maaş ve performansa dayalı ödüller gibi ekonomik teşvikler dışsal iş tatmini için önemli faktörlerdir (Ünal vd., 2011).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini yüksek olan bireylerle iş tatmininin düşük olduğu bireyler arasında davranışsal farklılıklar olduğu bilinmektedir. İşlerinden son derece memnun olan kişiler daha fazla motive olur ve sundukları hizmetin kalitesi artmaktadır. İş tatmini, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve iş deneyimi gibi kişisel faktörler ile ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, işin niteliği, çalışma koşulları ve iş arkadaşları gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Sıgmaz ve Bağcı, 2018).

İş tatmininin oluşum süreci, tüm çalışanlar için genel bir genelleme yapmak zor olsa da, çalışmalar çeşitli faktörlerin iş tatminini artırdığını göstermektedir. Bu faktörler arasında diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme, yeterli ücret almak, uygun çalışma koşulları, kariyer imkânları gibi unsurlar bulunmaktadır (Tella vd., 2007).

İş tatminini etkileyen faktörler çevresel veya bireysel olabilir. Bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri, zeka, yetenekler, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, duygu ve düşünceler, istekler ve ihtiyaçlar belirtilebilir. İş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, grup normları, iş ortamındaki etkileşim fırsatları ve resmi olmayan gruplar ise sosyal faktörlerden örnek olarak gösterilebilir. Kültürel faktörler ise çalışanların inançları ve değerlerini içermektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Örgütsel faktörler, örgüt yapısı, prosedürler, işçi ilişkileri, kurumsal yapı, çalışan politikaları, teknoloji ve iş organizasyonu, yönetim sistemleri ve çalışma koşulları gibi hususları kapsar. Çevresel faktörler ise ekonomik, sosyal, teknik ve idari hususları içermektedir (Karavardar, 2015). İçsel faktörler genellikle iş görenin kişisel özellikleriyle ilgiliyken, dışsal faktörler çoğunlukla iş ortamının durumsal ve çevresel

özellikleriyle ilişkilidir. Nitekim iş tatmini çalışanın içsel özellikleri ile dışsal çevresel faktörlerin etkileşiminden doğmaktadır. Bu faktörlerin uyumu, çalışanın iş tatmini düzeyini belirleyen temel unsurdur (İzci vd., 2015). İş tatminini etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, evlilik durumu, eğitim seviyesi olarak sıralanabilir (Güllüoğlu, 2011).

Bazı araştırmalar, iş tatmini ile yaş arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinde daha fazla deneyim kazanır ve uzmanlaşırlar, bu da iş doyumlarını artırır. Herzberg ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklinde bir eğriyle açıklar. Bu bağlamda, işe daha genç yaşlarda başlayan bireyler genellikle işlerinden daha memnundur. Ancak bu memnuniyet 30 yaşından sonra azalmaya başlar ve çalışma hayatının ilerleyen dönemlerinde tekrar yükselme eğilimindedir. Ayrıca, iş tatmini ile yaş arasında "n" şeklinde bir ilişki olduğunu savunan görüşler de vardır. Bu teoriye göre, iş tatmini yaşla birlikte belirli bir seviyeye yükselir, zirveye ulaşır ve daha sonra azalmaya başlar (Eryılmaz, 2019).

Yaş ile iş tatmini arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yaş ilerledikçe, bireylerin işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları belirtilir. Bu durumun nedeni, yaşın artmasıyla birlikte deneyim ve iş ortamına uyumunun artması olabilir. İnsanlar genellikle iş hayatına coşkuyla başlarlar ancak zamanla bu coşku azalır, 20'li yaşların sonlarından 30'lu yaşların başlarına kadar en düşük düzeye ulaşabilir. Ancak daha sonrasında iş tatmini genellikle olumlu bir şekilde artar (Bozer ve Yanık, 2020).

Araştırmalar, genç kullanıcıların ile pazardaki işletmelerin iş tatmini açısından farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Genç çalışanların terfi ve iş güvencesi konusunda yüksek beklentileri olabilir. Söz konusu beklentilerin iş tatmininin düşmesine yol açabilir. Çalışanların iş tatmininin yaşla birlikte arttığı, Locke, Porter ve Lawler'in "*performans iş tatmininin arttığı*" görüşüyle açıklanabilir. Deneyim ve beceri kazanıldıkça, çalışanların performansı arttığı için iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Kadınlar ve erkekler toplumda farklı statülere ve rolleri üstlenirler. Örneğin, kadınlar genellikle anne olma ve çocuk büyüme gibi sorumluluklar alırken, erkekler genellikle maddi sorumlulukları üstlenirler. Bu rollerin farklılığı, iş beklentilerinin ve dolayısıyla

iş tatmininin da farklılaşmasına neden olabilir. Dolayısıyla, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik veriler çeşitlilik göstermektedir (Aydoğdu ve Asıkgil, 2011). Bazı araştırmalar, ataerkil bir geleneğin etkisiyle erkeklerin iş hayatına daha fazla önem verdiğini, kadınların ise ev ve iş yaşamı arasında denge kurmakta zorluklar yaşayarak iş dünyasında engellerle karşılaştığını ve bu nedenle erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Diğer çalışmalar ise kadınların maddi gereksinimleri karşılama zorunluluğu olmadığı ve yaptıkları işlerin farklı olması sebebiyle iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Çetin ve Basım, 2013). Prestij, gelir, özerklik ve öğrenme olanakları, hem kadınlar hem de erkekler için iş tatminini belirleyen faktörlerdir. Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları iş-yaşam dengesi zorluğuna yol açabilir, bu nedenle pek çok kadın iş sorumluluğu az olan işleri tercih edebilir. Bu durumda yetenek ve becerilerini tam anlamıyla kullanamama ve aldıkları eğitimin iş yaşamına yansıtamama sorunu yaşanabilir (Keleş, 2006). Ayrıca, kadınların aile yaşantılarını iş yaşantılarından öncelikli görmesi, eşlik ve annelik rollerinin iş doyumlarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, cinsiyet ile iş tatmini arasında her zaman anlamlı bir ilişki olmadığını, bu ilişkinin kadın veya erkeklerin iş doyumlarının farklı düzeylerde olabileceği şeklinde değişebildiğini göstermektedir (Karavardar, 2015).

Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatmini düzeylerinin kişilik özelliklerine göre değişebildiğini göstermektedir. İş tatmini ile dışa dönük kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki, iş tatmini ile duygusal dengesizlik arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, kişinin sorumluluk üstlenebilme düzeyi ile iş tatmini arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ögen ve Turunç, 2022).

Kişilik özellikleri, bireyin işle ilgili beklentilerini etkileyebilir ve bu da aynı işi yapan çalışanların farklı iş tatmini düzeylerine sahip olmalarına yol açabilir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler, çevrelerindeki koşulları değiştirmek için aktif olarak çaba gösterirler ve genellikle daha az kısıtlanırlar. Fırsatları belirleme ve harekete geçme eğilimleri sayesinde, proaktif kişiliğe sahip bireylerin işe yüksek katılım göstermeleri teşvik edilmelidir. Bu bireyler işe hızla adapte olurlar ve sorunları çözmek için inisiyatif alırlar. İnsanlar doğal olarak inisiyatif almayı sevdiklerinde iş rollerine ve işe kişisel bağlılık duygusu geliştirme eğilimindedirler (Sığmaz, 2017).

Medeni durum çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeridir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda evli çalışanların iş doyum düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli bireylerin işlerine daha fazla değer verdikleri ve işten ayrılma düşüncelerinin daha az olduğu belirtilmektedir (Akkoç vd., 2012).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde evli çalışanların genellikle bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşadığını ortaya koymaktadır. Medeni durum değişkeni üzerinde yapılan analizler, cinsiyet faktörü açısından belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanlar için eşin desteğinin, erkek çalışanlara kıyasla daha önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Evli kadın çalışanlarda eşin desteğinin azalmasıyla iş tatmini düzeylerinin azaldığı ve örgütsel stresin arttığı gözlemlenmektedir. Bazı araştırmalar, medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisinin varlığını doğrulasa da, bu etkinin olmadığı sonucuna daha sık rastlanmaktadır (Dağdeviren, 2007).

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir kişinin eğitim seviyesi, işin gereksinimlerinden çok daha yüksek olduğunda, işten duyduğu tatminsizlik artabilir. Fakat eğitim seviyesi işin gerektirdiğinden bir miktar fazla olduğunda, eğitim seviyesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin azaldığı gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra kişinin daha düşük eğitim seviyesine sahip olan diğer çalışanlarla aynı maaşı alması da iş tatminsizliğine neden olabilir (Çekmecelioglu, 2006).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Bazı durumlarda, eğitimi yüksek olan çalışanların özellikle yüksek ücret beklentileri nedeniyle iş doyumlarının düşük olduğu gözlemlenmektedir. Diğer durumlarda ise eğitimi yüksek olan çalışanların örgütsel ödüllerden daha fazla faydalandıkları ve yüksek ücret aldıkları için iş doyum düzeylerinin arttığı görülmektedir (Akşit, 2010).

Araştırmalar, eğitim düzeyi yüksek bireylerin genellikle iş doyumlarının, daha az eğitim almış olanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Ancak, eğitim düzeyinin artmasıyla iş tatmininin azaldığı sonucuna ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır (Eryılmaz, 2019).

Bireylerin iş deneyimleri arttıkça iş tatmini düzeylerinin de yükseldiği gözlemlenmektedir. İş hayatına yeni başlayan bireylerin gerçeklikle uyumlu olmayan

bazı beklentileri olabilir. Bu bireylerin aldıkları sorumluluk ve yetkiler dışında kalan riskleri de gözlemlenmiştir. Ancak iş hayatında geçirilen süre arttıkça bireylerin beklentilerinin işin doğasıyla uyumlu hale geldiği ve daha gerçekçi beklentilere sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini düzeylerinin arttığı gözlenmektedir (Fidan, 2023).

İş tatminini belirleyen kurumsal faktörler arasında görevin türü, maaş, iş ortamı şartları, kariyer ilerleme fırsatları, ödüllendirme sistemi ve meslektaşlar yer almaktadır. Ücret ya da maaş, bireyin harcadığı emeğin karşılığında gelirini ve temel yaşam giderlerini karşılamak için kritik bir faktördür. Ayrıca toplumda statü ve güç sembolü olarak da kabul edilir. Bunun yanı sıra, kurumlarda çalışanlara bazı sosyal haklar da tanınmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara verilen maaş, ek mali haklar ve sosyal haklar iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Atılğan, 2017).

Maaş ve maaş yönetimi, geleneksel olarak bireylerin dikkatini çekmek, onları işe bağlı tutmak ve işten memnuniyetsizliklerini en aza indirmek için kullanılır. Çalışanlar maaşlarını diğer çalışanlarla kıyaslar ve aynı zamanda kendi çabalarını da başkalarıyla kıyaslarlar. Beklentilerini karşılamayan bir maaş alırlarsa, işlerinden memnun olmayabilirler. Bu nedenle, maaşların adil bir şekilde dağıtılmasının çalışanların iş doyum düzeyini önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Dursun vd., 2017).

Maaşın, bir çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanın aldığı maaşın yeterliliği, işte normal olarak beklediği ücret seviyesi ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama derecesine olan algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkar. Çalışanlar, çalıştıkları iş yerinde uygulanan maaş sistemini adil ve kendi beklentilerine uygun bulmak isterler. Maaşın işin gerekliliklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil olması durumunda, çalışanın işe yönelik tutumu olumlu olacaktır. Aldığı maaşın, iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, mutluluğunu artırma açısından maaşın yüksek olmasından daha önemlidir (Kahrıman vd., 2021).

Terfi, bir bireyin mevcut pozisyonundan daha üst ve daha zorlu bir göreve atanmasıdır. Yeni bir işe başlayan bireyler genellikle kariyer fırsatlarını ve terfi şanslarını değerlendirirler. Eğer bireyler, gösterdikleri çabaların karşılığında yükselebileceklerini düşünürlerse, o işte çalışmaktan daha fazla memnuniyet duyarlar. Ancak emeklerinin değer görmesi ve yükselme imkanlarının olmaması durumunda, çalışma istekleri azalabilir ve işten ayrılma düşünceleri artabilir. Öte yandan, çalışanın çabalarının takdir

edildiği ve ödüllendirildiği organizasyonlarda çalışanların performansı artar. Bu durum bireylere kişisel gelişim fırsatları sunar ve özgüvenlerinin artmasına katkı sağlar (Yıldırım, 2007).

Terfi imkanı, birey için sadece maddi bir artış sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumda statü artışı, ruhsal memnuniyet ve adalet duygusunun tatminini de ifade eder. Terfi fırsatlarının varlığı, bu fırsatların adil bir şekilde ve doğru koşullarda sağlanması çalışanların iş doyum düzeylerini artırır (Sönmez vd., 2007).

Bir çalışan için işinde terfi edebilme olanağı, onu daha motive eden bir faktördür. Sonuç olarak, kişi daha üst bir pozisyonda çalışmanın getirdiği memnuniyeti de hissedecektir. Daha yüksek bir göreve yükselmek, beraberinde ek sorumlulukları getirirse de, kişilerin daha iyi bir gelir elde etme ve daha saygın bir pozisyona terfi etme beklentileri gerçekleştikçe, iş doyumlarının arttığı söylenebilir. Ancak, terfi gibi diğer iş tatmini faktörleri de kişiden kişiye değişen etkilere sahiptir (Yürür, 2008).

Örgütte çalışanların memnuniyetini sağlamak, yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biridir. Bu sayede çalışanlar maksimum verimlilik gösterebilir ve organizasyonun ilerlemesine katkıda bulunabilirler. Bireyler genellikle, örgüt yöneticilerinin destekleyici ve yetkin olduklarını hissettiklerinde daha tatmin olurlar (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Yönetim tarzı, çalışan memnuniyetini farklı şekillerde etkileyebilir. Bu etkilerden biri, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımıdır. Kararlara katılmak, bireylerin değerli hissetmelerine ve tanınmalarına olumlu katkıda bulunabilir. Bu şekilde, ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlar başka organizasyonlara veya farklı ortamlara yönelebilirler. Örgüt kararlarına katılabilen ve bu kararlarda etkili olabilen çalışanlar ise işlerine daha olumlu yaklaşabilir ve iş doyumları artabilir (Akşit, 2010).

Günümüz iş dünyasında, bireylerin ön planda olduğu bir ortamda, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır. Teknik ve insanî açıdan amirinden memnun olan bir çalışan, işine daha olumlu bir tutumla yaklaşacak ve işten daha fazla memnun kalacaktır (Özpehlivan, 2018).

Toplumun işle ilgili görüşleri, iş tatminini etkileyebilir. İşin doğası da iş tatminini belirleyen önemli bir faktördür. İlginç bir şekilde, çalışanlara öğrenme fırsatları sunan ve sorumluluklarını yerine getirme şansı veren işler genellikle memnuniyeti artırır. İş tatminini artıran diğer bir faktör işin çekiciliği ve diğer işlerden farklı olmasıdır. İşin

zorluk seviyesi, iş tatminine olumlu katkıda bulunan faktörlerden biridir. Örneğin, iş zor olsa bile çalışanın işini başarıyla tamamlaması ve bu durumun yöneticileri veya çevresindekiler tarafından takdir edilmesi iş tatminine olumlu yönde etkileyebilir (Başol ve Çömlekçi, 2020).

Bir çalışanın işinin özellikleri, iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynayan bir konudur. İş, rutin veya değişken olabilir, yaratıcılık gerektirebilir veya eğlenceli olabilir. Ayrıca iş, basit veya son derece zor olabilir. Bu tür özellikler, işin niteliğini belirler ve çalışanın iş tatminini etkiler. Yapılacak işin özellikleri, işi yapan kişinin sahip olduğu yeteneklerle uyumlu olduğunda, işin başarılı bir şekilde tamamlanması ve çalışanın iş sırasında doyum yaşaması olumlu yönde etkilenir (Fidan, 2023).

İşini severek yapan bir birey, işe karşı daha pozitif bir tutum sergiler, dikkatli, planlı ve düzenli bir şekilde çalışır. Söz konusu tutum, kişiyi başarıya taşır ve dolayısıyla iş tatminini artırır. Buna karşın bir kişinin yetenekleri ile işin gereksinimleri arasında büyük bir uyumsuzluk söz konusuysa, verimli bir performans beklemek zordur. İnsanların işe bakış açıları işe verdikleri değer ve işten beklentileri, işin özellikleriyle uyumsuz olduğunda kişinin işten zevk alması ve işten tatmin olması mümkün olmayabilir (İzci vd., 2015).

Bireylerin çoğu hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirir. Yaptıkları iş genellikle hayatlarını şekillendirir. Bu nedenle, çalışanlar olumlu bir iş tatmini düzeyine ulaşmak için rahat bir fiziksel çalışma ortamına büyük önem verirler. Uygun çalışma koşullarının eksikliği, çalışanların zihinsel ve fiziksel refahını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışma saatleri, sıcaklık, havalandırma, gürültü, hijyen, aydınlatma ve kaynaklar gibi faktörler, çalışma koşullarının temel unsurlarıdır (Akkoç vd., 2012).

Çalışanların işi zihinsel ve fiziksel açıdan huzur gerektirdiği için kötü çalışma koşulları, performanslarını ve iş doyumlarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, çalışma koşullarının çok elverişli veya çok aşırı olmaması gerektiği unutulmamalıdır, çünkü aşırı koşullar çalışanlar tarafından suistimal edilebilir veya göz ardı edilebilir. Çalışanlar, emeklerinin görülmediği veya yaptıkları işin takdir edilmediği durumlarda kötü çalışma koşullarını bahane olarak kullanabilirler (Keleş, 2006).

İş koşulları, aşırı gürültü, iyi ya da kötü çalışma ortamı, yoğun fiziksel çaba gerektiren işler, tehlikeli çalışma şartları gibi faktörlerle tanımlanmaktadır. Olumsuz koşullar, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla çalışma şartları

ile iş tatmini arasında bir bağlantı olduğu söylenebilir. Zira çalışanların iş sırasında karşılaştıkları riskler, sürekli stres altında olmalarına neden olabilir. Söz konusu çalışma ortamlarında çalışanların tatmin düzeylerinin azaldığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Barak vd., 2006).

İş arkadaşları faktörü, özellikle organizasyona yeni başlayan çalışanlar üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Yeni çalışanlar, organizasyonun resmi ve resmi olmayan kurallarına henüz tam olarak aşına değildirler. Bu süreçte iş arkadaşları, adaptasyon sürecini önemli ölçüde etkileyebilir. İş arkadaşlarının teknik bilgi, sosyal destek ve iş alanındaki yeterlilikleri, bireyin iş tatminini etkileyebilir. Birbirlerine destek olan ve grup dinamiklerine uygun şekilde çalışan iş arkadaşları, zamanında ve doğru çalışmalarla olumlu bir tutum sergileyebilirler ve iş tatmini düzeylerini artırabilirler (Çetin ve Basım, 2013).

Bir çalışanın, kendisine verilen görevlerin yanı sıra organizasyondaki diğer iş arkadaşlarına da yardım etme niyeti, işbirliğini güçlendirir ve yüksek iş tatmini sağlayabilir. Bireyler sosyal varlıklar olarak, özellikle işbirliği ve ekip çalışması gerektiren ortamlarda bir arada çalışmalıdırlar (Özpehlivan, 2018).

Bir organizasyondaki ilişkiler genellikle karşılıklı fayda sağlama esasına dayalı işlevsel bir yapıya sahiptir. İşlevsel ilişkilerde her ilişki, karşılıklı yardım, destek ve dayanışma temeline dayanır. İş ortamı, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak açısından önemli bir rol oynar. Bu sebeple çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Konuyla ilgili yapılan birçok araştırma, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler kuran kişilerin iş doyumunun daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Uyumun sağlanamadığı işyerlerinde ise stres faktörleri nedeniyle iş tatmini olumsuz etkilenebilir. Özellikle, samimi ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı, çalışanların iş tatmini düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Yürür, 2008).

2.4. İş Tatmini Teorileri

İş tatminiyle ilgili teorik çalışmalar genellikle kapsam ve süreç kuramları olarak sınıflandırılmaktadır. Kapsam kuramları, davranışları etkileyen değişkenlerin özelliklerini açıklar. Süreç kuramları ise farklı eylem seçenekleri arasında yapılan tercihleri açıklayan süreçleri incelemeyi amaçlar (Sığmaz, 2017).

2.4.1.Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, bireyin içsel süreçlerine odaklanır ve kişinin davranışlarının başlangıcını, onları yönlendiren faktörleri, davranışın nasıl devam ettiğini ya da sona erdiğini incelemektedir. Bu nedenle kapsam kuramları genellikle "*İçerik Kuramları*" olarak da bilinmektedir (Karavardar, 2015). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı gibi teoriler, kapsam kuramlarının örnekleridir.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından geliştirilen ve insan ihtiyaçlarını beş temel basamakta tanımlayan psikolojik bir kuramdır. Bu basamaklar fizyolojik, güvenlik, aidiyet ve sevgi, saygı görme ve kendini gerçekleştirme'dir. Maslow'a göre, bireylerin ihtiyaçları hiyerarşik bir yapıda sıralanır ve alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece üst basamaktaki ihtiyaçlar öne çıkmaz. Ayrıca, bir ihtiyacın tamamen karşılanamayacağı ve neredeyse tam olarak karşılanan bir ihtiyacın artık motivasyon sağlamakta yetersiz kalacağı vurgulanmaktadır. Motivasyon için önemli olan, bireyin hangi düzeydeki ihtiyaçlarının karşılandığını anlamaktır. Bu düzeyin üzerindeki ihtiyaçlarına odaklanmak gereklidir (Güleç ve Samancı, 2018).

2.4.1.2. David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Motivasyon genellikle hedeflere ulaşma isteği ve bu isteği sürdürme süreci olarak tanımlanır. Motivasyon, planlama, organizasyon, karar verme, öğrenme gibi bilişsel süreçlerin tamamlanmasında önemli bir temel sağlar. Başarı motivasyonu ise iyi performans gösterme ihtiyacı veya başarı arzusu olarak kabul edilir ve zorluklar karşısında azimle ve çabukla kanıtlanan merkezi bir insan motivasyonu olarak kabul edilir. Zamanla, başarı motivasyonu kavramı yalnızca başarıya ulaşma isteğini değil, aynı zamanda başarısızlık korkusunu ve hatta başarıdan korkma durumlarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Eryılmaz, 2019).

McClelland'a göre, tüm motivasyonlar öğrenilir ve bireyler arasında değişen davranışları etkileme potansiyeline sahiptir. Başarma ihtiyacı, kişinin kendi başarısını kontrol etme, rekabet etme, zorluklarla başa çıkma ve yeteneklerini kullanarak öz saygısını artırma arzusunu içerir. Başarılı bireyler, sorunlara çözüm bulma konusunda

kişisel sorumluluk almakta ve orta düzeyde başarı hedefleri belirleme eğilimindedirler. Bu bireyler, başarıları hakkında somut geri bildirim almayı tercih ederler (Keleş, 2006). McClelland, başarıma ihtiyacının üç temel unsuru olduğunu vurgulamıştır (Madigan ve Kim, 2021);

- **Başarı Hedefi:** Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, hedeflerine ulaşmayı ve başarılı olmayı amaçlarlar. Onlar için önemli olan, görevle ilgili geri bildirim almaktır. Bu bireyler, başarısızlık durumunda motivasyonlarını korumak için daha zorlu hedefler belirleme eğilimindedirler.

- **Başarı Oryantasyonu:** Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, performanslarını diğer insanlarla karşılaştırmayı severler. Rekabetçi bir ortamda başarılı olmak ve diğerlerinden üstün olmak onlar için önemlidir. Diğerlerinin başarılarından motive olurlar ve bu motivasyon, daha fazla çaba göstermelerini sağlar.

- **Başarı Değeri:** Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, başarıyı değerli bir sonuç olarak görürler. Başarılarından dolayı kişisel tatmin duyarlar ve özgüvenleri artar. Başarı değeri, başarılı olma durumunda ortaya çıkan içsel ödülün bir yansımasıdır.

2.4.1.3. Alderfer'in Varoluş ve Büyüme Teorisi

Varoluş ve Büyüme Teorisi, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bir revizyonu olarak kabul edilmektedir. Alderfer, insan ihtiyaçlarını varoluş ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve büyüme ihtiyaçları olmak üzere üç temel düzeyde sınıflandırılmaktadır. Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi, alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyaçlara geçiş mümkün değildir. Ayrıca, üst düzey ihtiyaçların engellendiği durumlarda insanların alt düzey ihtiyaçlara dönebileceği, üst düzey ihtiyaçların kısmen karşılanmasıyla ise alt düzey ihtiyaçlara olan gereksinimin artabileceği belirtilmektedir (Bozer ve Yanık, 2020).

Alderfer'in tanımladığı üç temel düzey şunlardır:

- **Varoluş İhtiyaçları:** Fizyolojik ve maddi ihtiyaçları içeren temel gereksinimlerdir. Yiyecek, su, barınma gibi temel ihtiyaçları kapsar. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelir.

- **İlişkisel İhtiyaçlar:** Sosyal ilişkiler, aidiyet ve kabul görme gibi ilişkisel ihtiyaçları içerir. İnsanların diğer insanlarla bağlantı kurma, ilişkiler geliştirme ve ait

olma ihtiyacını kapsar. Alderfer, bu ihtiyaçları Maslow'un sosyal kabul ve sevgi ihtiyaçlarıyla ilişkilendirir.

- **Büyüme İhtiyaçları:** Bireylerin kişisel gelişim, özgünlük ve kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını temsil eder. Yaratıcılık, öğrenme, kişisel potansiyelinin farkına varma gibi unsurlar büyüme ihtiyaçlarını içerir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla benzerlik gösterir.

2.4.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman, iki faktörlü iş motivasyonu modelini yayınlamış ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenen motivasyon-hijyen kuramını geliştirmiştir. Herzberg ve ekibi, hangi çalışma ortamı faktörlerinin memnuniyet veya memnuniyetsizliğe yol açtığını ve çalışanların iş tatminini nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla iki pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, işçilerden tutun da orta düzey yöneticilere kadar geniş bir katılımcı grubuyla araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, Pittsburgh bölgesindeki dokuz fabrikada çalışan 203'ten fazla muhasebeci ve mühendis üzerinde daha kapsamlı bir çalışma yapılmıştır (akt, Başol ve Çömlekçi, 2020).

Herzberg'in teorisinin temel hipotezi, bazı faktörlerin işe karşı olumlu tutumlara, bazılarının ise olumsuz tutumlara sebep olduğuna yöneliktir. Yapılan çalışmaların verilerine göre, bu hipotez revize edilerek iki faktörlü iş tatmini kuramına dönüşmüştür. Bu kurama göre, iş tatminini etkileyen faktörler motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayrılır.

- **Motivasyon faktörleri:** büyüme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla ilişkilendirilir. Bunlar başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, ilerleme ve büyüme olanaklarını içerir.

- **Hijyen faktörleri:** tatsızlıktan kaçınma ihtiyacıyla ilgilidir ve çalışma ortamındaki koşulları, kurum politikalarını, yönetimi, amirlerle ilişkileri, kişilerarası ilişkileri, iş güvenliğini ve maaşı kapsar.

Herzberg'e göre, hijyen faktörleri yetersiz olduğunda insanlar işlerinden memnuniyetsizlik duyar ve motivasyonları düşer. Ancak, hijyen faktörleri artırıldığında sadece memnuniyet düzeyi yükselir, iş tatmini artmaz. Motivasyon faktörleri ise

insanları işlerine bağlı ve tatmin edici bir şekilde çalışmaya teşvik eder; bu faktörler artırıldığında hem iş tatmini hem de motivasyon seviyesi yükselir.

2.4.2.Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin temel amacı, çalışanların ne tür hedeflerle motive edildiklerini ve bu motivasyonun nasıl sağlanabileceğini belirlemektir. Diğer bir deyişle, *"Bir kişinin gösterdiği davranışı tekrarlamasını veya tekrarlamamasını nasıl sağlarız?"* sorusuna yanıt ararlar (Çetin ve Basım, 2013).

2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Adalet Kuramı, John Stacy Adams tarafından geliştirilen bir motivasyon teorisidir. Bu kuram, çalışanların motivasyonunu adalet algısına odaklanarak açıklamaktadır. Adams'a göre, çalışanlar iş yerinde adaletli davranılmasını beklerler ve bu adalet algısı, motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Eğer çalışanlar kendilerini adil bir şekilde değerlendirildiklerini düşünürlerse, motivasyonları artar ve daha yüksek performans gösterme eğiliminde olurlar. Ancak adalet algısı düşük olan çalışanlar, motivasyon eksikliği yaşayabilirler. Adams'ın kuramı, özellikle çalışanların kendi çabalarının ve katkılarının nasıl değerlendirildiği konusunda adaletin önemini vurgular (Fidan, 2023).

2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Kuramı, bireylerin iş performansını nasıl etkilediğini anlamak için motivasyon faktörlerini ve bunların sonuçları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışır. Kuram, üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar beklenti, çekicilik ve araçsallıktır (Karavardar, 2015).

Beklenti, bireyin, belirli bir çaba sarf etmesinin belirli bir performansa ulaşmasını sağlayacağına olan inancıdır. Yani kişinin çabasının, bir şey elde etme olasılığını beklemesi anlamına gelir. Çekicilik ise bireyin, belirli bir performans düzeyine ulaştığında elde edeceği sonucun değerlendirmesidir. Değerlendirme, kişinin belirli sonuçlara olan ilgi, değer ve tatmin düzeyini ifade eder. Araçsallık bireyin, belirli bir performans düzeyine ulaştığında elde edeceği sonuçlar arasında bir ilişki olduğuna olan inancıdır. Araçsallık, kişinin performansının belirli sonuçlara ulaşmasında bir araç

olarak işlev göreceğine dair bir algıyı ifade eder. Bu üç bileşen arasındaki ilişkiler, motivasyon seviyelerini ve bireylerin belirli bir performans düzeyine ulaşmak için gösterdiği çabaları etkiler (İzci vd., 2015).

2.4.2.3. Locke'nin Amaç Teorisi

1990 yılında Edwin Locke ve Gary Latham liderliğindeki çalışma, hedef belirleme kuramına ve görev performansı ile ilgili yaklaşık 400 araştırmayı içermiştir. Bu kurama göre, davranışın değerler ve hedefler olmak üzere iki bilişsel belirleyicisi bulunmaktadır. Bireyin bilinçli olarak peşinden koştuğu şey hedef olarak tanımlanmaktadır (Madigan ve Kim, 2021).

Locke ve Latham, bireyin değer yargılarının duygusal bir nitelik taşıdığını varsayar; bu da bireyin değerlerine uygun davranışlar sergileme isteği uyandırır. Hedefler ayrıca başka mekanizmalar aracılığıyla iş performansını etkiler. Locke ve Latham'a göre, hedefler dikkati ve eylemi yönlendirir. Ayrıca, zorlu hedefler bireyi harekete geçirir, daha fazla çaba harcamaya teşvik eder ve sürekli çaba göstermeyi artırır. Hedefler, bireylere hedeflenen performans seviyelerini başarmak için stratejiler geliştirme konusunda motivasyon sağlar. Bu nedenle, bir bireyin hedefe ulaşması motivasyonunu artırabilirken, hedefe ulaşamaması hayal kırıklığına ve düşük motivasyona yol açabilir (Özkan ve Çoban, 2023).

2.4.2.4. Porter-Lawyer Teorisi

Porter-Lawler kuramı, iş performansını ve motivasyonu açıklamaya yönelik bir teoridir. Victor Vroom'un motivasyon kuramı üzerine Robert Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Lawler, bireylerin performanslarını belirleyen faktörlerin motivasyon ve beklentilere dayandığını savunmuşlardır. Bireylerin motivasyon düzeyi, çalışmalarının sonucunda elde edecekleri ödüllerin değeri ve beklentileri tarafından etkilenir. Bu kurama göre, bireylerin motivasyonu, çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkilerden kaynaklanır (Çetin ve Basım, 2013).

Porter-Lawler kuramında, motivasyon süreci şu adımlardan oluşur (Porter ve Lawler, 1968);

- Çalışanın çabası: İşe gösterilen çabadır.
- Çalışanın performansı: Gösterilen çaba sonucunda gerçekleştirilen iş performansıdır.
 - Beklentiler: Performansın belirli bir seviyede ödül elde etme beklentisine dayandığı düşünce.
 - Ödüller: Performansın karşılığında elde edilecek maddi veya manevi ödüllerdir.
 - Değerlendirme: Performansın değerlendirilmesi ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması sürecidir.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

Literatürdeki analizlere göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar, bu iki kavramın birbiriyle ve kurum içi diğer faktörlerle olan ilişkilerini ve bu faktörlerin nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışanların bireysel hedeflerine ulaşması yanı sıra kurumların da amaçlarına ulaşmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kritik önemi vardır. Bu kavramlar, kurum içindeki çeşitli değişkenlerle etkileşim halinde olmasına rağmen, birbirleriyle güçlü bir etkileşim içindedir (Duygulu, 2019).

Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar, iş tatmininin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ve bununla birlikte diğer kurumsal faktörlerin başarısına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşime dayanan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Literatürdeki bulgular ve görüşler, iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş tatmin düzeyleri öne çıkmaktadır. Kurumlar için önemli bir hedef ve araç olan iş tatmini, örgütsel bağlılığı artırarak çalışanları kurum bünyesinde tutma sürecini kolaylaştırabilir (Keleş, 2006).

Başka bir perspektiften bakıldığında, organizasyonların iş tatmin düzeylerini artırması kritik önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık oluşturulurken belirlenecek stratejilerde çalışanların iş tatmin düzeyleri dikkate alınmalı ve bu doğrultuda planlar yapılmalıdır. İş tatmin düzeyleri arttıkça, kurumsal bağlılık seviyelerinin de artabileceği unutulmamalıdır. Nitekim çalışanların yüksek iş tatmini kurumların başarısında önemli

bir faktördür (Öğen ve Turunç, 2022).Literatürde yapılan çalışmalar, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri farklı şekillerde ele almaktadır. Örneğin, Ay ve arkadaşları (2015), bir elektrik-elektronik ve telekomünikasyon şirketinde yapılan bir çalışmada iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Azeem (2010) tarafından Umman Sultanlığı'nda yapılan bir çalışmada da benzer şekilde iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çelen ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırma ise Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi'nde sağlık teknisyenleri üzerinde gerçekleştirilmiş ve duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarının iş doyumunu üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, ancak devam bağlılığının iş doyumunu üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Markovits ve diğer araştırmacılar (2010), özel ve kamu sektörlerinde çalışan bireylerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada, içsel ve dışsal doyum ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve bu ilişkinin kamu sektöründe daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Gangai ve Agrawal (2015) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki ele alınmış ve sadece devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal tepkilerini ifade ederken, iş doyumunu ise işlerine karşı duygusal tepkilerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, bir çalışan örgüte bağlılık hissedebilirken aynı zamanda işinden memnun olmayabilir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında her zaman anlamlı bir ilişki olmadığı için her iki kavramın da ayrı ayrı ele alınması önemlidir (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015). İş doyumunu, çalışanların işlerine yönelik genel tutumlarını yansıttığı için bu tutumlar olumlu ise iş doyumları da genellikle yüksek olacaktır.

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan, onlarla sürekli iletişim halinde olan ve fikir alışverişinde bulunan kurumlar, çalışanların iş tatmin düzeylerini yüksek tutabilir. İş tatmini seviyesinin yüksek olması, özellikle normatif ve duygusal bağlılık düzeylerini artırarak kurumların başarılı çalışanlarını bünyelerinde tutmalarını kolaylaştırabilir. Bu durum ilerleyen süreçlerde kurumsal başarıya önemli katkı sağlayabilir. Yapılan pek çok araştırma iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl etkiler yarattığını

göstermiştir (Keleş, 2006; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Eryılmaz, 2019; Kahrıman vd., 2021). Ancak bu iki kavram arasında bir sebep-sonuç ilişkisi olduğunu göz ardı etmemek önemlidir. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılmadığı durumlarda, örgütsel bağlılık seviyelerini artırarak iş tatmin düzeylerini yükseltmek mümkün olabilir.

Örgütsel başarı, çalışanların işlerine olan sevgi ve örgütlerinin anlamını hissedebilmesi sayesinde gerçekleşir. Bu yüzden, örgüt yönetimi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmalı ve bu şekilde en yüksek verim almayı hedeflemelidir. İşini seven ve örgütün değerlerini benimsemiş çalışanların örgütsel bağlılıkları artar ve bu da onların örgütte kalma isteklerini artırır. Personelin bağlılığını artırmak, örgütün daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL STRES

3.1. Örgütsel Stres Kavramı

İlk olarak 1936'da Hans Selye tarafından ortaya konulan stres kavramı, genel kabul görmüş bir tanımlı olmayan bir olgu olarak bilinmektedir. Genellikle stres, bireyin psikolojik veya fiziksel düzeyde istikrarsızlık yaşayan faktörler nedeniyle gerginlik hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Tıbbi veya biyolojik açıdan bakıldığında ise stres, bedensel veya zihinsel gerilim yaratan bir fiziksel, zihinsel veya duygusal etken olarak ele alınmaktadır (Karabay, 2014).

Stres, kişinin kısıtlama, talep, fırsat veya sorumluluk gibi olağandışı durumlar karşısında hissettiği gerilim ve kaygıyı yansıtmaktadır. İnsan vücudunda stres, mevcut veya algılanan bir tehdit karşısında dengeyi bozan bir durumu ifade etmektedir. Stres, bireyler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeyde önemli etkiler yaratabilir. Ayrıca iş yaşamında da önemli sonuçlar doğurabilir, örgüt iklimini ve uyumunu bozabilir (Bayarçelik vd., 2020).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalarda, örgütsel stres genellikle bireyin kendisinde veya çevresinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle yaşadığı gerilim ve bu değişikliklere verdiği tepki olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda, *"olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlar kaynaklı gerilim durumu"* olarak veya *"kişinin gerçeklikle beklentileri arasındaki uçuruma tepki göstermesi"* olarak da tanımlanabilir. Başka bir bakış açısına göre, stres kişilerde öfke ve sinirlilik haline yol açabilen, fiziksel ve psikolojik olarak etkileyen bir tepki olarak da nitelendirilmiştir (Akça ve Karagüzel, 2023).

1960'ların başında Michigan Sosyal Araştırma Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen derinlemesine araştırma, örgütsel strese odaklanarak iş yerinde olumsuz iş ortamı, olaylar ve psikososyal faktörlerin stres yaratma potansiyelini incelemiştir (Alonso vd., 2004).

Çalışanların büyük bir kısmı zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdiklerinden dolayı, buradaki olumsuz koşullar örgütsel stres olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stres, işçilerin ve yöneticilerin çalışma ortamlarında karşılaştıkları psikolojik, davranışsal ve fiziksel etkilere işaret etmektedir. Ayrıca, örgütsel stres sadece çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda verimliliği azaltabilir ve

örgüte ekonomik zorluklar getirebilir. Örgütsel stres, iş ilişkilerinden kaynaklanan ve normal işlevleri engelleyen değişiklikleri ifade eder. Literatürde bu kavram mesleki stres, çalışma stresi, endüstriyel stres, örgütsel stres, iş baskısı ve iş gerilimi olarak da adlandırılır (Erdoğan ve Ak, 2021).

Örgütsel stres veya çalışma stresi kavramı farklı tanımlara sahip olsa da temelde işin gereksinimleri ile çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak kabul edilir. Farklı yazarlar tarafından yapılan örgütsel stres tanımlamaları çeşitli şekillerde ifade edilse de, temel anlamları genellikle aynıdır (Demirel ve Özçınar, 2010).

Örgütsel stres, bireyin normal psikolojik veya fizyolojik işleyişinden sapma olarak ortaya çıkan bir durumdur. Başka bir deyişle, bir bireyin çevresindeki olumsuz bir uyaran, heyecanlı bir duruma yol açabilir. Başka bir tanımlamada ise örgütsel stres, bireyin işiyle etkileşimi sonucunda normal günlük işlevlerini yerine getirmesini engelleyen bir durum olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlamada örgütsel stres, çalışanın iş gerekliliklerini, beklenen rol ve görevlerini yerine getirememesi sonucunda ortaya çıkan olumsuz psikolojik, duygusal ve fiziksel tepkiler olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla örgütsel stres, işin gereksinimleri ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan bir durumdur. İşin ve kurumun çalışan üzerindeki baskısı örgütsel strese yol açabilir.

Daha yüksek örgütsel stres yaşayan çalışanların genellikle düşük motivasyon ve moral sergiledikleri, performanslarının düştüğü ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca stresli bir çalışma ortamı, çalışanlarda tükenmişlik, motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, devamsızlık ve işe bağlılıkta azalma gibi sorunlara neden olabilir. Örgütsel stres sadece çalışanları değil, örgütü de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, örgütler için çalışanların örgütsel stresini minimum düzeye indirmek önemli bir hedef haline gelmiştir (Önbiçak vd, 2019).

İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirirler. İş hayatındaki stres, işin doğal bir parçası olarak kabul edilir ve çalışanlar tarafından normal bir durum olarak karşılanır. Otokratik liderlik tarzına sahip bir yönetici, satış hedeflerinin ulaşılması, iş arkadaşlarıyla ilişkiler veya endüstriyel gelişim gibi sebeplerle stres yaratabilir (Özkalp ve Kirel, 2016). Yönetim bilimleri açısından stres, farklı şekillerde tanımlanabilir. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir;

- Stres, içsel ya da dışsal kaynaklardan kaynaklanan ve bireyin dengesini kaybetmesine neden olan, duygusal, bilişsel, fiziksel ve sosyal açıdan etkileyen olumsuz bir durumdur. Bu durum, bireyin dengesini yeniden kurabilmek için çaba sarf etmesine yol açar.

- Stres, örgütsel ya da bireysel faktörlerden kaynaklanan, bireylerin psikolojik ve fiziksel denge dışı durumlar yaşamasına neden olan içsel bir deneyimdir.

- Stres, bireylerin başa çıkamadıkları durumlar karşısında olumsuz etkilendikleri algısıdır; bu durumlar genellikle fırsatların ya da korkuların deneyimlenmesiyle ilişkilidir.

- Stres, gerilim, baskı, zorlanma ve sıkıntı gibi durumları içeren ve organizma üzerinde fizyolojik, psikolojik ve patolojik etkiler yaratan karmaşık bir süreçtir.

Bireylerin çevresel şartlara uyum sağlaması, psikolojik ve fizyolojik faktörlerden etkilenir. Her birey, değişen koşullara adapte olmak zorundadır. Ayrıca, bulunduğu sosyal çevrenin psikolojik yapısı da bu uyum sürecini etkiler. Birey, fiziksel ve sosyal çevresindeki uyumsuzluklar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarını zorlayarak harcadığı çabaya stres denir. Stres, organizmanın bedensel ve zihinsel olarak tehdit altında olduğu durumlarda ortaya çıkar (İçdem, 2018). Bireylerin tehdit, baskı veya zorlanma gibi durumlarla karşılaşması, savunma mekanizmalarını harekete geçirerek "savaş ya da kaç" tepkisiyle uyum sağlamaya çalışmalarına yol açar.

Stres, bireylerin yaşadıkları ortamlardaki değişimlere verdiği insan tepkileri olarak tanımlanabilir. Stresin oluşumu, bireyin önemli gördüğü baskı altındaki durumlar karşısında kişilik özelliklerinin etkilenmesi sonucunda fiziksel, zihinsel ve davranışsal olarak etkilenmesidir. Örgütsel stres ise bireyin çalıştığı işyerinin iç ve dış çevresi, ortam ve iş koşullarına bağlı olarak biyokimyasal değişimlere maruz kalarak uyum sağlama sürecidir (Gül vd., 2008).

Çalışma yaşamında örgütsel stres olarak adlandırılan kavram, iş yerindeki tüm paydaşların ilişkileri, işin doğası ve çalışma koşulları gibi faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir uyumsuzluğu ve çalışanın buna verdiği tepkiyi ifade etmektedir. Örgütsel stres, çalışma yaşamının dinamik bir özelliği olup sürekli bir şekilde varlığını sürdürmektedir (Erdoğan ve Ak, 2021).

Günümüzde rekabet ve aşırı iş yükü, iş hayatında insanları tehdit eden önemli bir risk olarak kabul edilmektedir. Endüstriyel hayatın bir parçası olan stres, çalışanların başta

ruhsal ve fiziksel sağlıklarını tehdit ederken, aynı zamanda verimlilikleri ve performanslarıyla da doğrudan bağlantılıdır (Özkalp ve Kirel, 2016).

Çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki baskıları ve olumsuz etkileriyle ilgili birçok araştırma yapılmaktadır. Modern insan için belki de en büyük sorunlardan biri olan stres, iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Günümüzde, iş yerindeki beklentilerini karşılayamama, iş ortamındaki eksiklikler ve iletişim sorunları, çalışanları büyük bir stres ve baskı altına sokabilmektedir (Yüksel, 2003).

Stres olumsuz ve zararlı bir durum olarak görülse dahi bilimsel bir bakış açısıyla ele alındığında, canlıların değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir. İnsanların harekete geçmesi, karar vermesi ve bu süreçlerle başa çıkabilmesi, bedensel ve ruhsal olarak zorlanmaları sayesinde mümkün olmaktadır. Stres "*Eustress*" olarak adlandırılarak, insanları geliştiren ve ilerleten olumlu ve arzu edilen bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011).

Araştırmaların odaklandığı konu genellikle stresin olumsuz etkilerini değerlendiren "*Distress*" kavramıdır. Distress, stresin insanı tükenmişliğe sürükleyen yapısını ifade eder. Sürekli yaşanan stres durumu, bireyin genel yaşam kalitesini etkileyebilir. Dolayısıyla, stresin zararlı etkileri genellikle stres düzeyinin çok az veya çok fazla olmasına bağlı olarak ortaya çıkar (Turunç ve Erkuş, 2010).

Genel uyum düzeyi, stresin bu yönüne odaklanmıştır. "*Yıkıcı stres*" olarak bilinen sürekli ve kaçınılmaz durumlar karşısında bireyin sürekli baskı altında hissetmesi, "*savaş ya da kaç*" tepkisi olarak adlandırılan süreçte alarm, direnme ve bitkinlik aşamalarını içeren Genel Uyum Sendromu 'nu ortaya çıkarır. Stres çalışmaları, bu üç aşamanın bireyin yaşadığı stresin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Önbiçak vd., 2019).

Başlangıçta, bireyin uyumu sorunsuz görünür ve direnci güçlüdür. Ancak stres veren uyarıcılar devam ettiği sürece ikinci aşama ortaya çıkar. İlk mücadeleden sonra durumun devam etmesi durumunda birey, yorgunluk hissiyle karşı karşıya kalır ve direncini kaybetmeye başlar. Üçüncü aşamada ise birey artık baskıya dayanamaz hale gelir ve direncini tamamen kaybeder. Çalışanlar için bu üçüncü aşama, hastalıkların ortaya çıkmaya başladığı ve stresin tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediği dönemdir (Yıldım vd., 2011).

İş hayatında yaşanan stresin etkileri o kadar güçlüdür ki, stresin modern çağın bir hastalığı olarak adlandırılmasına yol açmıştır. Çalışanlar hangi sektörde çalışırsa çalışsın stres altındadırlar. Örgütsel stres, bireylerin sağlık sorunları yaşamalarına, sosyal ilişkiler kurmakta zorlanmalarına ve aşırı gerilim ve baskı nedeniyle iş değiştirmelerine yol açan sık görülen bir durumdur. Belirli bir düzeyde örgütsel stres, bireyleri başarıya odaklanmaya teşvik edebilir; ancak uzun süre iş hayatında kalan ve stresle başa çıkamayan bireyler, stresin olumsuz etkileriyle karşılaşarak verimlilik düşüşüne, işten soğumaya gibi durumlara maruz kalabilirler (Erdoğan ve Ak, 2021).

Örgütsel stres, iş hayatından kaynaklanarak doğrudan veya dolaylı olarak herkesi etkilemektedir. Stres, çalışanlar üzerindeki baskısıyla hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. İş yerinde büyük bir zaman harcayan bireylerin stres düzeyleri, sadece bireysel değil aynı zamanda organizasyonun genel performansını da etkileyebilir (İçdem, 2018).

Günümüzde yapılan araştırmalar, çalışma hayatındaki olumsuzlukların çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik baskılara yol açtığını ve bu durumun sağlık ve başarı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle örgütsel stresin işgücü devir hızını artırdığı, işe devamsızlık ve işten ayrılma isteğinin önde gelen nedenlerinden biri olduğu ve iş kazalarının önemli bir sebebi olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Bilgili ve Tekin, 2019).

3.2. Örgütsel Stresi Etkileyen Faktörler

Örgütsel stres, fiziksel, zihinsel ve davranışsal açılardan görülen üç belirtiyeye sahiptir. Stresle karşı karşıya kalan bireylerin ilk tepkisi genellikle fiziksel olmaktadır. Organizma, tehdit algılandığı anda kan basıncını artırır, göz bebeklerini büyütür, karaciğer enzimlerini uyararak glikoz üretimini artırır, terleme, mide asidinin artması ve tükürük salgısında artış gibi tepkiler gösterir. Bu fiziksel tepkiler, vücudu tehditlere karşı daha dikkatli hale getirerek hayatta kalma amacına hizmet etmektedir (Akça ve Karagüzel, 2023).

Fiziksel belirtilerin karakteristik özellikleri, stresin farklı aşamalarında organizmanın değişime verdiği tepkilerin çeşitliliğini yansıtmaktadır. Yoğun stres durumlarında özellikle mide rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, nefes darlığı, kronik baş ağrıları ve sürekli yorgunluk gibi durumlar gözlenebilir (Turunç ve Erkuş, 2010).

Stresin fiziksel belirtileri genellikle alarm sürecinde başlar ve devam eder. Bu belirtiler, bedenin kendini koruma mekanizması olarak tanımlanabilir ve bireyin fiziksel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Ancak genel olarak sürekli baş ağrısı, iştah kaybı, ağız kuruluğu, sakinleştirici ilaçlara ihtiyaç duyma, terleme, titreme ve konuşma güçlüğü gibi fiziksel belirtiler stresin ortaya çıkardığı reaksiyonlardır (Sivuk ve Seyhan, 2021).

Davranışsal belirtiler, stresin insanların tutum ve davranışlarını etkileyerek ortaya çıkardığı etkileri ifade eder. Stresle başa çıkmaya çalışan bireylerde uykusuzluk sorunları, yeme alışkanlıklarında bozukluklar, kilo kaybı gibi durumlar gözlenebilir. Ayrıca stresle mücadele etmek için bireylerin sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanımına yönelmeleri de sıkça görülmektedir (Uçar, 2018).

Stresin davranışsal belirtileri çeşitli davranış özelliklerini içerebilir. Yüksek düzeyde stres yaşayan bireylerde aşırı hareketlilik, karşısındakini dinlememe, sürekli heyecan ve tartışma eğilimi, ağlama nöbetleri gibi belirtiler gözlenebilir. Ayrıca bu süreçte bireylerin içlerine kapanma eğilimi de görülebilir (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015).

İşyerinden kaynaklanan stres, bireylerin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek sosyal ilişkilerde zorlanmalarına neden olabilir. Bu durumda, sürekli gerginlik yaşayan çalışanların çatışmacı ve kavgacı bir tutum sergilediği ve işlerini telaş ve panik içinde sürdürdüğü görülebilir (Yüksel, 2003).

Stresin psikolojik belirtileri genellikle tükenmişlik aşamasında ortaya çıkar ve bireylerin sürekli tedirgin ve öfkeli hissetmelerine yol açabilir. Bu süreçte ölüm veya hastalık korkusu, sosyal ilişkilerde geri çekilme hissi, kendini suçlama veya cezalandırılma düşünceleri baskın olabilir. Örgütsel stresin en önemli etkilerinden biri ise bireyin işine odaklanma gücünü çekmesi ve dikkat dağınıklığı yaşamasıdır (Önbıçak vd., 2019).

Kaygı ve endişe, stresin neden olduğu önemli ruhsal belirtiler arasında yer alır. Çalışanların geleceği hakkında belirsizlik yaşamaları ve güvenlerinin sarsılması da kaygı ve endişenin artmasına sebep olabilir. Yüksek stres altında çalışanların bazen düşmanca tavırlar sergilediği ve öfke patlamaları yaşayabildiği de gözlemlenmektedir (Karabay, 2014).

Korku ve kaygı, stresin belirgin ruhsal özellikleridir. Bu duyguların somut bir kaynağı olmasa da bireyler sürekli olarak tehdit altında hissedebilirler. Bir başka psikolojik belirti ise depresyondur. Depresyon, çalışanların sürekli olarak yaşadıkları üzüntü ve

umutsuzluk halidir, özellikle stresli çalışma ortamlarında beklentilerin karşılanmaması ve değişimin mümkün olmadığına farkına varıldığında ortaya çıkabilir (Yıldırım vd., 2011). Çalışanların örgütsel stresi etkileyen faktörler genellikle üç ana grup altında incelenmektedir. Bunlar; bireysel etmenler, örgütsel etmenler ve örgüt dışı etmenlerdir. Bireyin ruh hali ve kişilik özellikleri ile stres arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Tüm insanlar stresle ilgili benzer süreçlerden geçse de, psikolojik etkilenmeleri farklılık gösterebilir (Sivuk ve Seyhan, 2021).

Bireyin kendi stres kaynakları dört temel kategori altında toplanabilir: fiziksel özellikler, ekonomik durum, kişisel-duygusal yaşam tarzı ve yaş. Fiziksel açıdan stres yatkınlığı, iç salgı bezlerinin ve hormonal denge bozukluklarının varlığıyla ilişkilendirilebilir. Bu fiziksel eksiklikler genellikle sağlıklı yaşam ve düzenli beslenme ile düzeltilir (İçdem, 2018).

Ekonomik açıdan, yetersizlik içinde olan bireyler genellikle yüksek stres düzeyine sahiptirler; ekonomik belirsizlik sürekli endişe yaratabilir. Bireyin duygusal yapısı, stresin etkilerini artırabilir ve stresle daha duyarlı olmasına neden olabilir. Duygusal olarak daha hassas olan bireyler genellikle daha yüksek stres düzeyine sahiptir. Son olarak, bireyin yaşam tarzı ve yaşı da stresin etkilerini artırabilir. Alkol ve uyuşturucu kullanımı, sosyal uyumsuzluğa ve derinleşen stres seviyelerine yol açabilir; ayrıca kadınlar ve erkekler farklı yaş gruplarında stresten farklı şekillerde etkilenebilirler (Eren ve Emet, 2007).

Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, stresle ilgili algılarını da etkiler. A Tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler genellikle sürekli zamanla yarışan ve sabırsız kişiler olarak kabul edilir; bu nedenle stresin etkileri onlarda daha belirgin olabilir. Bireylerin yaşları ilerledikçe tahammül seviyeleri azalabilir, cinsiyetlerine bağlı olarak yaşadıkları baskılar ve sosyo-ekonomik durumları da bireysel stres kaynakları olarak gösterilebilir. Diğer yandan, B Tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler daha sakin ve az saldırgan bir yapıya sahiptirler. B Tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler, aynı stres faktörlerine maruz kaldıklarında, A Tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kadar etkilenmeyebilirler (Fidan, 2023).

Örgütsel stres kaynakları işletmeden işletmeye farklılık gösterir. İş yerindeki çeşitli statülerdeki çalışanları farklı düzeylerde etkiler. Örneğin, bir işletmede yönetici pozisyonunda olan bir çalışanın, yetkisiz bir çalışana göre farklı örgütsel faktörlerden

etkileneyeceği açıktır. Bu etkilemede çalışanın beklentileri, örgüt içindeki rolü ve görev tanımını önem kazanır (Ergeneli ve Sağlam, 2005).

Örgütsel stres kaynakları üzerine yapılan araştırmalarda farklı sınıflandırmalar bulunsa da, genellikle işletmenin sahip olduğu tüm örgütsel özellikler olarak tanımlanırlar. Bazı araştırmacılar, örgütün yönetim politikaları ve kültürünün yapısal özelliklerini stres kaynağı olarak belirtirken, diğerleri ise bu politikalar ve kültür içindeki çalışanın rol ve sorumluluklarının stres oluşturduğunu savunmaktadır (Dursun vd., 2017).

İşyeri kaynaklı faktörler olarak bilinen iş stresörleri, çalışanın iş yerlerinde karşılaştıkları tüm unsurları tanımlamak için kullanılır. Örgütsel stres kaynakları arasında, örgütsel kültürün özellikleri, yönetim politikaları, görev ve rollerin örgüt içindeki belirsizliği, fiziksel çalışma koşulları, yapılan işin özellikleri, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni ve kariyer faktörleri yer almaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016).

Birçok sektörde işler belirli riskler taşıırken, özellikle güvenlik, sağlık ve hizmet sektörlerinde insan odaklı çalışmalar oldukça yorucu olabilmektedir. Madencilik, metalurji ve inşaat gibi alanlarda tehlike seviyesi diğer sektörlerle kıyasla çok daha yüksektir. Üretim hatlarında uzun saatler boyunca makinelerle çalışan bireylerin sürekli dikkatli olmaları gerektiği gerçeği büyük bir stres kaynağı oluşturur. İş koşulları, çalışanın hem bedensel hem de psikolojik açıdan etkilenmesine yol açmakta ve aşırı dikkat gereksinimi, uzun çalışma saatleri ve vardiyalı sistemler yorgunluğa neden olmaktadır (Bilgili ve Tekin, 2019).

İş yerinde çalışanın görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmemesi durumunda, çelişen isteklerle karşılaşmalar rol çatışmasına yol açabilir. Aynı kurumda farklı insanların farklı beklentileri ve hedefleri olması, örgütsel kültürün bu çeşitliliği kabul etmesi durumunda, farklı roller üstlenen çalışanlar karar alma süreçlerinde, ödüllendirme ve cezalandırmada, adalet konusunda çatışma yaşayabilirler (Dursun vd., 2017).

Örgütsel düzeyde rol çatışması, çalışana belirsiz ve tutarsız roller verilmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel yapısı, değerleri ve normları ile ilgili belirsizlikler ve kurumsallaşma sorunları, rol belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklara yol açarak örgütsel güvenin azalmasına sebep olabilir (Özkalp ve Kırel, 2016).

Bireyleri zorlayan stres faktörleri, işyerinin organizasyonel yapısı, işin doğası, iş çevresi ve fiziksel özelliklerinden kaynaklanabilir. İşyerindeki fiziksel koşullar, sıcaklık, nem,

yüksek ses, basınç, nem, ve ışıklandırma gibi unsurlar fiziksel stres kaynakları olarak değerlendirilir. İşyerinin fiziksel özelliklerinden kaynaklanan stres, sağlıksız iş koşulları, zehirli gazlar, zehirlenme riskleri ve çalışanların hayatını tehlikeye atabilecek üretim koşulları gibi faktörlerle ilişkilendirilir (Özkalp ve Kırel, 2016).

Uygunsuz çalışma koşulları, hijyen eksiklikleri ve işyerinin fiziksel durumu, ışık ve gürültü gibi etkenlere maruz kalan çalışanların yaşadığı stres, işyerinin fiziksel özelliklerinden kaynaklanan stres olarak tanımlanır (Bayarçelik vd., 2020).

İş yerinde başkalarından sorumlu olmak, yönetici pozisyonunda bulunmak ve astları yönetmek önemli bir stres kaynağıdır. Çalışanları yönetirken, işletme hedefleri ile çalışanların bireysel amaçlarını dengelemek, adil olmak ve uyum sağlamak, çalışanları oldukça zorlayan bir unsurdur (Akça ve Karagüzel, 2023).

Başkalarının sorumluluğunu taşımak, bireylerde gerilim ve stres yaratan bir etkidir. Bir kişinin başka insanların mesleki gelişiminden sorumlu olması, işin doğası gereği büyük sorumluluklar taşıyorsa ancak yetkiler sınırlıysa, bu durum kişinin yoğun stres altında hissetmesine neden olabilir. Araştırmalar, özellikle insanların yönetiminden sorumlu olan kişilerin yoğun bir stres altında olduklarını ve bu durumun kalp krizi, ülser gibi sağlık sorunlarına yol açabileceğini göstermektedir (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015).

İş hayatı günümüzde zamanla yarışmaktadır. Bazı sektörlerde zaman baskısı, çalışanları olumsuz etkilemekte ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Sürekli fazla mesai yapmak, işlerin yetiştirilememesi ekonomik kayıplara ve iş yerindeki belirsizliğin artmasına yol açmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016). Bunun yanı sıra yönetim düzeylerindeki bürokratik engeller, kontrol edilemeyen sorunlar ve işlerin aksaması da çalışanların sık sık karşılaştığı gerginliklerin sebepleri arasında yer almaktadır.

Dünya genelinde ve Türkiye'de çalışma ilişkilerinde insan odaklı yaklaşımın öne çıkmasıyla birlikte, "önce sağlık ve güvenlik" ilkesi yaygınlaşmıştır. İşletmeler, bu ilkeye uygun olarak çalışma ortamının ve koşullarının sağlıklı bir düzeyde olmasını sağlamak ve çalışanların meslek hastalıkları, kazalar ve diğer risklerle karşılaşmamaları için önlemler almaktadır. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uygun olmayan işletmelerde çalışmaları, gelecekte hastalanma veya yaralanma korkusu yaşamalarına neden olabilir (Uçar, 2018).

Bir çalışanın iş yerinde karar verme sürecinde ne kadar etkili olabileceği, stresin oluşumunu önemli ölçüde etkiler. Özellikle çalışanları doğrudan ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların fikirleri hiç dikkate alınmazsa, bu durum genel stres seviyesini artırabilir ve üretimi olumsuz etkileyebilir. Çalışanın bilgi, deneyim ve istekleri, örgütsel karar süreçlerine dahil edilmezse, çalışanların katılımı azalabilir. Karar alma sürecine dahil olma ise çalışanın kendisine saygı gösterildiği hissini artırarak stresini azaltabilir (Turunç ve Erkuş, 2010).

Çalışma hayatında mobbing, iş memnuniyetsizliği ve stresin temel nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Mobbing, iş yerinde çalışanlara karşı planlı, sürekli ve sistematik davranışlar olarak tanımlanır. Bu tür davranışlar, çalışanların hedef alınmasıyla psikolojik olarak olumsuz etkileyebilir ve iş yaşamının her seviyesinde görülebilir. Mobbingin oluşması için, çalışanın sürekli olarak hedef alınması, davranışın tekrarlanması ve çalışanın bu durum karşısında çaresiz hissetmesi gerekmektedir (Yıldırım vd., 2011).

Mobbing, çalışanların ruh sağlığı üzerinde ciddi dengesizliklere yol açabilir. Mağdur çalışanlar, örgütsel düzeyde izole olma, aşağılanma ve kendini küçük düşmüş hissetme gibi duygusal sorunlar yaşayabilir, bu da performanslarını olumsuz etkileyebilir. Mobbinge maruz kalan kişiler, işe stresle başlamakta ve işe gitmek istememektedirler. Bu durum, dayanma güçlerini azaltabilir ve depresyon gibi bireysel ve sosyal sorunları da beraberinde getirebilir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2024).

Örgüt dışı stres faktörleri, işletmenin çevresiyle olan ilişkisi nedeniyle ortaya çıkan belirsizlikler oluşturmaktadır. Örgütlerin bulunduğu politik ve ekonomik sistemdeki belirsizlikler, teknolojinin yenilikleriyle birlikte çalışanların bilgi ve becerilerinin değerinin değişmesi, toplumsal yapıdaki sosyolojik değişimler gibi unsurlar örgüt dışı stres faktörleri olarak öne çıkmaktadır (Yenihan, 2014).

3.3. Örgütsel Stresin Sonuçları

Stres, modern yaşamın ve iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İş yerindeki insanların agresif davranışları, örgütsel hedeflere ulaşma zorlukları ve örgütsel iletişimde yaşanan sorunlar, öncelikle bireylerin ruhsal sağlığını olumsuz etkiler (Sivuk ve Seyhan, 2021).

Rekabetin artması, örgütsel stresin çalışanları hastalıklarla etkilemesine neden olur. Bu sorunların devam etmesi, işten ayrılma oranlarının artmasına, devamsızlığa, maliyetlerin

yükselmesine ve sonuç olarak verimliliğin azalmasına yol açar. Stresin en önemli sonuçlarından biri tükenmişliğe yol açmasıdır ve bu durum işe yönelik davranışlarda yabancılaşma ve performans düşüşüne neden olabilir (Gül vd., 2008).

Stresin örgütsel sonuçları, iş gücü kaybına neden olan sorunlar arasında yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fidan, 2023):

- Verimsizlik: Fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması, iş kazalarının artması, devamsızlık ve çalışanların hastalanması örgütsel verimlilikte azalmaya yol açar. İşgücü kaybı, ekonomik kayıpların başında gelir.

- İşe Geç Gitme: Psikolojik gerilime bağlı olarak işe geç kalma ve erken çıkma eğilimi sıkça görülür.

- Devamsızlık: Stresli ortamda çalışmaktan kaçınma davranışı gösteren işten uzaklaşan çalışanlar, işe gitmeme eğilimindedir.

- İş Gücü Devri: Yüksek stresle başa çıkamayan ve örgütsel bağlılığı azalan çalışanlar işten ayrılabilir.

- Çatışma: Stres, iş yerinde çatışmaların temel nedenlerinden biridir ve sürekli tartışma ortamına ve belirsizliğe neden olabilir, bu da örgütsel uyumu etkileyebilir.

Tüm çalışanlar, kaynağı ne olursa olsun örgütsel strese maruz kalmaktadır. Uzun süreli örgütsel strese maruz kalan bireylerin, işe devamsızlık göstermesi ve iş kalitesinin düşmesi, örgütsel düzeyde verimsizliğin ana nedenlerindedir. Sürekli işten ayrılma eğilimi gösteren çalışanların işlerinde etkili olması zor olabilir (Eren ve Emet, 2007).

Stresin örgütsel etkileri oldukça zararlı olabilir. Stres yaşayan çalışanların performansı genellikle düşüktür ve bu durum bazen işe devamsızlık, personel değişimi, kazalar ve kasıtlı sabotajlar gibi olumsuz olaylarla kendini gösterebilir. Ayrıca stres, ilişkilerin kötüleşmesine, işe olan bağlılığın azalmasına ve çalışanların genel iş memnuniyetinin düşmesine de yol açabilir (Bayrak ve Özcan, 2012).

Uzun süreli stresin bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkileri vardır ve bu durum çalışanların sağlığına ve dolayısıyla örgüte olan katkısına zarar verebilir. Araştırmalar, stresin çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına sebep olabileceğini göstermektedir, bu da iş yerine zarar verir. Bir çalışanın stresi diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilir ve bu durum verimliliği azaltabilir. Stresin azaltılması, çalışanların örgüte katkısını artırabilir ve iş tatminini yükseltebilir (Ergeneli ve Sağlam, 2005).

Stresin örgütsel sonuçları arasında performans düşüşü, personel değişimi artışı, iş devamsızlık, işten uzaklaşma, iş kazaları, tükenmişlik ve işten ayrılma gibi faktörler bulunmaktadır (Bozer ve Yanık, 2019).

3.4. İlgili Çalışmalar

İş yaşamını etkileyen faktörler arasında iş-aile yaşam dengesi ve bu dengeyi sağlamakta yaşanan zorluklar öne çıkmaktadır. İş-aile yaşam çatışması olarak bilinen bu durum, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Turunç ve Erkuş (2010) tarafından yürütülen ve bankacılık sektöründe yapılan bu çalışmada iş-aile yaşam deneyiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Ayrıca örgütsel stresin bu etkilerde aracı bir rol oynadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, iş-aile yaşam çatışmasının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini, iş tatminini ifade eden örgütsel stresle ilişkilendirilmiştir. Bunun yanı sıra iş-aile yaşamının alt boyutu olan iş-aile çatışmasının, örgütsel stresi ve dolayısıyla iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Erkuş ve arkadaşları (2011) çalışmasında örgütsel adalete ve örgütsel bağlılığa olan etkileri incelenmiş, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin nasıl bir aracı rol oynadığı araştırılmıştır. Bankacılık sektöründe çalışan 269 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma, örgütsel adaletin çeşitli boyutlarının özellikle etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını hem içsel hem de dışsal iş tatmini aracılığıyla nasıl etkilediğini göstermiştir. Dağıtım adaleti ve süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının ise dışsal iş tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğu, etkileşim adaleti boyutunun ise içsel iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Özcan (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründeki etkilerini belirlemektir. Kamu ve özel bankalarda çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırma, sektördeki algılamaları anlamaya yöneliktir. Yapılan alan araştırmasının istatistiksel analiz ve testlerle elde edilen bulguları, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanların örgütsel

bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, güçlü bir örgüt kültürü ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki bu ilişki yönetimler için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Bayrak ve Özcan (2012) tarafından yürütülen araştırmanın temel hedefi, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamanın ötesine geçerek, yoğun istihdam sağlayan bankacılık sektöründeki etkilerini belirlemektir. Kamu ve özel bankalar için yapılan bu araştırma, bu sektördeki iş gücü hareketliliğinin algılanmasını açıklamayı amaçlamıştır. Yapılan saha araştırmasının sonuçları, örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini net bir şekilde ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının önemli ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur.

Karabay (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel stres ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bankacılık sektöründe incelenmiştir. Bulgular, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, fedakarlık, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik gibi yönlerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, banka çalışanlarının örgütsel stres ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve bilinç üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Sığmaz (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı, iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Birinci bölümde iş doyumunun tanımı, iş doyumuna ilişkin teoriler, iş doyumunu etkileyen çeşitli faktörler ve iş doymsuzluğu kavramı incelenmektedir. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Türk bankacılık sektörüne ilişkin genel bilgiler sunulmuştur. Banka çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmada iş doyumunu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ele alınmıştır. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenerek, iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmiştir.

Sığmaz ve Bağcı (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, özel bir bankada çalışan 243 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. İş

doyumunu, Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha (α) 0,882 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen başka bir ölçekle değerlendirilmiştir ve bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha (α) 0,942 olarak bulunmuştur. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutun iş doyumunu ile pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir.

Eryılmaz (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, liderin güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki olası ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide politik yetkinin düzenleyici rolünü, iş tatmini üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirmektir. Bu doğrultuda, kota örnekleme yöntemiyle, yönetici pozisyonunda olmayan 389 bankacılık sektörü çalışanına anket uygulanmıştır. Nedensel araştırma deseni kullanılarak elde edilen veriler SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderin yumuşak güç kaynakları, sert güç kaynaklarına kıyasla lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ile daha olumlu ilişkiler göstermektedir. Yüksek politik yetkiye sahip bireyler, liderleriyle olan etkileşimlerini daha olumlu bir şekilde algılamaktadır. Ayrıca, politik yetkinin liderin yumuşak güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi ilişkisini düzenleyici bir rol oynadığı ve yüksek politik yetkiye sahip bireylerin liderleriyle daha yoğun etkileşimde oldukları görülmüştür. Ancak, liderin sert güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerinde politik yetkinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, ilgili teori ve pratik açısından detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

Duygulu (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık yaklaşımları, seviyeleri ve sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde; iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili modeller ve teoriler, iş tatmininin ölçülmesi ve sonuçları tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, bankacılık sektöründe iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ampirik bir araştırma ile incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini

sağlayan faktörlerin ve örgütsel bağlılıkla ilgili bulguların, literatürdeki genel kabullerle uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayan (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere dört alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamsal ve normatif olmak üzere üç alt boyutunu ele almıştır. Analizler sonucunda, genel kurumsal sosyal sorumluluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, genel kurumsal sosyal sorumluluk ile genel örgütsel bağlılık ve normatif örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Ekonomik, etik, yasal ve gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk ile genel, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık arasında da orta düzeyde ilişkiler gözlemlenmiştir. Ancak, genel kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılığın devamsal boyutu arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler incelendiğinde, işletme kıdemi ile genel örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, işletme kıdemi, yaş ve cinsiyet değişkenleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ancak medeni durum, toplam iş kıdemi ve çalışılan bankanın türü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

"Örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisinde örgütsel stresin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma" başlıklı bu çalışma, bankacılık sektöründeki çalışanlarının örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkilerinde örgütsel stresin aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Bankacılık sektörü, rekabetin yüksek olduğu, hızlı değişen ve taleplere duyarlı bir ortama sahip olduğu için, çalışanlar üzerinde özellikle önemli bir stres kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı banka çalışanlarının demografik özelliklerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışılan banka türüne göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stresini düzeylerinin anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemektir. Böylece banka çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres algılamaları hakkında bankacılık sektörüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır

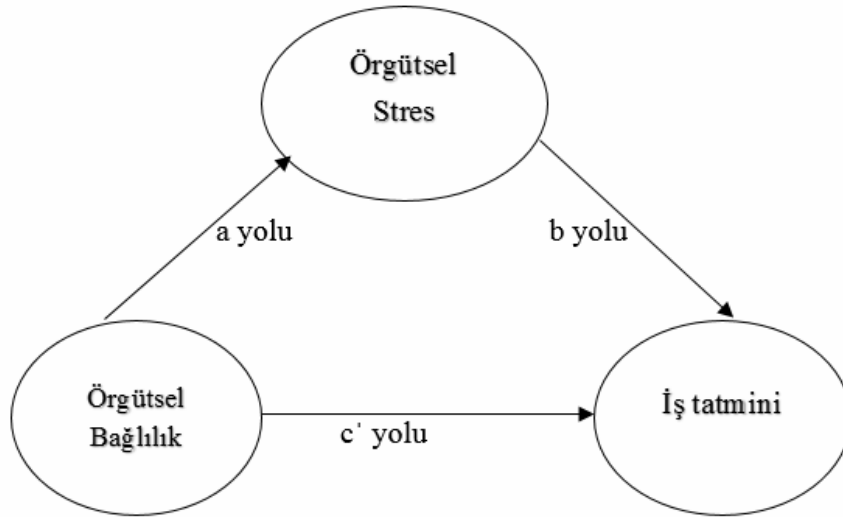
Örgütsel stresin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki aracılık rolü, iş dünyasında liderlik stratejileri ve çalışan memnuniyeti açısından stratejik öneme sahiptir. Örgütsel stresin etkilerini anlamak, yöneticilere, insan kaynakları profesyonellerine ve iş dünyasındaki karar alıcılara, çalışanların verimliliğini artırmak ve iş tatminini yükseltmek için etkili stratejiler geliştirme konusunda rehberlik edebilir. Ayrıca, bankacılık sektöründeki örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stresi dinamiklerini anlamak, sektöre özgü zorlukları anlamak ve bu zorluklarla başa çıkmak için uygun stratejileri geliştirmek açısından da büyük önem taşır. Çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak, iş dünyasındaki sürdürülebilir başarı için kritik bir faktördür. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının, bankacılık sektöründe çalışanları desteklemek ve iş ortamını iyileştirmek isteyen kuruluşlar için değerli bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

4.2.Araştırmanın Modeli

Model bir araştırmada probleminin bilimsel yöntemlerle nasıl çözüleceğini gösteren mantıksal yoldur. Model kurma, nesnelere, olgular, olaylar, süreçler ve sistemlerle ilgili kavramların yanı sıra bunlar arasındaki ilişkilerin betimlenmesi tekniği olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2009).

Araştırma modelini belirlerken bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin belirlenmesinde literatür sonuçları doğru yorumlanmalıdır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel stres aracılığıyla iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini pek çok değişken etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres iş tatminini etkileyen önemli değişkenlerden ikisidir. Çalışmada bağımsız değişken örgütsel bağlılık aracı etkisinin ölçüleceği değişken ise örgütsel strestir. Aracılık etkisi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin nasıl ve neden meydana geldiğinin açıklanmasına yardımcı olan aracı değişkenin etkisidir (Gürbüz, 2019).

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatminlerine etkisinde örgütsel stresin aracılık edeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada test edilecek model Şekil 1’ de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli (Hayes Model 4)

Kaynak: Hayes, 2018.

4.3.Araştırmanın Hipotezleri

"Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmada test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşır.

H2: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları örgütsel streslerini negatif yönde etkiler.

H3: Banka çalışanlarının örgütsel stresleri iş tatminlerini negatif yönde etkiler.

H4: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H5: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracı rolü vardır

4.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya ilinde merkezi faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarının çalışanları oluşturmaktadır. Konya merkez ve ilçelerinde 25 farklı bankanın toplamda 310 şubesi bulunmaktadır (www.bankalar.org/). Türkiye Bankalar Birliği 2022 verilerine göre bu bankalarda toplam 2711 banka çalışanı hizmet vermektedir. 2750 evren büyüklüğünü %95 güven düzeyinde temsil eden örneklem büyüklüğü 337 katılımcıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Dolayısıyla örneklem sayımız olan 349 katılımcının evreni temsil edecek düzeyde olduğu görülmektedir. Örnekleme oluşturan katılımcılardan anket tekniği aracılığıyla veri toplama işlemi yapılmıştır. Araştırmanın verileri yaklaşık 4 ayda toplanmıştır.

4.5.Veriler Toplama Araçları

Araştırmada banka çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyini belirlemede geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçüm araçları kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 18 maddeli ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Çalışanların iş tatmin düzeyleri Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılan ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan 5 maddeli ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Çalışanların örgüt kaynaklı stres düzeyleri ise Yıldırım, Taşmektepligil ve Üzüm (2011) tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan Kısa Versiyon Örgütsel Stres Ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Orijinali 17 madde ve 3 alt boyuttan oluşan ölçeğin 14 madde ve 4 boyutlu hali geçerlik- güvenirlik çalışması sonucunda bulgulanmıştır.

4.6.Verilerin Analizi

Çalışmada anket tekniği ile elde edilen verilerin analizinde SPSS programının 22.versiyonu kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini ortaya koymak

için faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada katılımcılar basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Tesadüfi örneklem yöntemi, araştırmamanın tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygunluğunu sağlamak adına tercih edilmiştir (Karasar, 2013). Kategorik değişkenler sayı ve yüzde olarak hesaplanmıştır. Sayısal değişkenlerde normal dağılım, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuştur. Normal dağılımın kurallarına göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Tablo 1’de ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur.

Tablo 1: Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std.Hata
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,414	0,131	0,410	0,260
İş Tatmini Ölçeği	-0,712	0,131	0,242	0,260
Örgütsel Stres Ölçeği	0,153	0,131	0,601	0,260

Tablo 1’e göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin çarpıklık (-0,414) ve basıklık (0,410), İş Tatmini Ölçeği’nin çarpıklık (-0,712) ve basıklık (0,2421) ve Örgütsel Stres Ölçeği’nin çarpıklık (0,153) ve basıklık değerleri (0,601) -1,5 ve +1,5 değerleri arasında yer aldığı için verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır.

Ölçek ve alt boyutlarının normallik sayıltısı karşılandığı için parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında *Independent Samples T Testi (Bağımsız Gruplar İçin T Testi)*, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında *One Way Anova Testi (Tek Faktörlü Varyans Analizi)* ve gruplar arasındaki farklılığın karşılaştırılmasında *Post Hoc (Tukey-Games Howell)* testleri kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Stres Ölçeği ve ölçeklerin alt boyutlarının arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Pearson Korelasyon Testi* kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00- 0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2020).

Çalışmada 2, 3,4 ve 5. hipotezlerin test edilmesinde Proce Macro programı kullanılmıştır. Bu program hem aracı hem de düzenleyici değişken analizlerini daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan Bootstrap tekniği ((%95 güven aralığı) ile yapmaktadır (Gürbüz, 2019). Çalışmada Proce Macro programının 4.modeli kullanılmıştır.

4.7.Araştırma Bulguları

4.7.1.Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile test edilmiştir. AFA'da temel bileşenler analizi (principal component) ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Maddelerin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmüştür. Bu katsayısı sosyal bilimlerde ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığının kontrolünde yaygın olarak kullanılan bir katsayıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Cronbach Alpha katsayısı 0.80- 1.00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir, 0.60–0.80 arasında ise oldukça güvenilir, 0.40–0.60 arasında ise düşük düzeyde güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2010).

Örgütsel stres ölçeğine yapılan AFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,773 olarak bulgulandığından örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli, Barlett küresellik testi anlamlı olduğundan ($p<.000$) maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ölçeğin faktörleri 1' den büyük öz değerlerle oluşturmuştur. Örgütsel stres ölçeğine uygulanan AFA sonucunda 5. ve 9. maddeler binişik olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Analiz sonucunda 12 madde ve 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. 12 madde ve 3 faktörlü ölçekte faktörlerin toplam varyansın % 63,971'ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,5 ve üzerinde olduğu bulgulanmıştır. Çok boyutlu ölçeklerde toplam varyansın en az %50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin,2018). Örgütsel stres ölçeğine ait faktörler ve yükleri tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Stres Ölçeği Faktör Yükleri

Madde Açıklama	Sosyal destek	İş yükü	Beceri kullanımı ve karar verme
1. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?		,871	
2. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?		,887	
3. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?		,786	
4. İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?			,500
6. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?			,512
7. İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?			,866
8. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?			,847
11. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim			
14. İş arkadaşlarım beni destekler	,776		
13. Eğer kötü günümdeysem iş arkadaşlarım beni anlar.	,871		
10. Üstlerim ile iyi geçinirim.	,745		
12. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.	,693		
	,832		
Toplam Varyans: 63,971	32,596	19,218	12,156

AFA sonucunda bulunan sosyal destek boyutu 5 maddeden (10,11,12,13,14) iş yükü boyutu 3 maddeden (1,2,3) ve beceri kullanımı ve karar verme boyutu 4 maddeden (4,6,7,8,) oluşmuştur. Faktörler uyarılama çalışması doğrultusunda isimlendirilmiştir. Ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğinin saptanmasında iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. 12 madde ve 3 faktörden oluşan örgütsel stres ölçeğine ve alt faktörlerine ait Cronbach Alfa katsayıları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa katsayıları
Örgütsel Stres	0,771
Sosyal Destek Boyutu	0,855
İş Yükü Boyutu	0,819
Beceri kullanımı ve Karar verme Boyutu	0,684

Güvenilirlik analizi sonucunda ise örgütsel stres ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının 0,771 olduğu bulgulanmıştır. Sosyal destek boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,855 iş yükü boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,819 ve beceri kullanımı ve karar verme boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,684 olarak bulgulanmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel stres ölçeği güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada kullanılan İş Tatmini Ölçeği'ne yapılan AFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,892 olarak bulgulandığından örneklem

büyükliğünün faktör analizi için yeterli, Barlett küresellik testi anlamlı olduğundan ($p<.000$) maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Ölçeğin faktörleri 1' den büyük özdeğerlerle oluşturmuştur. İş Tatmini Ölçeği'ne uygulanan AFA sonucunda 5 madde ve tek faktörlü bir yapı ortaya konulmuştur. 5 madde ve 1 faktörlü ölçekte faktörlerin toplam varyansın % 76,068 'ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,8 ve üzerinde olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 4: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

Madde Açıklama	1
1. İşimi severek yaparım.	,832
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	,826
3. Mevcut işimden memnunum.	,917
4. İşimi keyifli buluyorum.	,915
5. İş yerinde zaman iyi geçiyor.	,866
Toplam Varyans: 76,068	76,068

5 madde ve 1 faktörden oluşan iş tatmini ölçeğine ait Cronbach Alfa katsayıları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: İş tatmini Ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa katsayıları
İş tatmini	0,921

Güvenilirlik analizi sonucunda ise iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının 0,921 olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca göre iş tatmini ölçeği güvenilir bir ölçektir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,905 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu, Barlett küresellik testi anlamlı olduğundan ($p<.000$) maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu bulgulanmıştır. AFA sonucunda orijinali 18 maddelik ölçekten 4 madde (7,11,13,18) binişik olmaları nedeniyle çıkarılmıştır. 14 maddeden ve 2 faktörden oluşan ölçeğin toplam varyansın % 57,443'ünü açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu bulgulanmıştır.

AFA sonucunda bulunan faktörler duygusal bağlılık (1,2,3,4,5,6,16) ve devam- normatif bağlılık 7 maddeden (8,9,10,12,14,15,17) oluşmuştur. Faktörler uyarlama çalışması doğrultusunda isimlendirilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

Madde Açıklama	Duygusal Bağlılık	Devam-Normatif bağlılık
4. Bu bankaya karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,908	
5. Bu bankada kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	,822	
3. Bankama karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,780	
6. Bu bankanın benim için çok özel bir yeri vardır.	,731	
2. Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,639	
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder.	,590	
16. Bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,552	
9. Şu anda bankamdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.		,778
15. Bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.		,748
12. Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.		,721
17. Bu bankadaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu bankadan ayrılmam.		,626
10. Bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.		,615
14. Eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.		,606
8. Bankamdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.		,530
Toplam Varyans: 57,443	44,622	12,821

Ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. 14 madde ve 2 faktörden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ve alt faktörlerine ait Cronbach Alfa katsayıları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa katsayıları
Örgütsel Bağlılık	0,899
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,886
Devam-Normatif Bağlılık Boyutu	0,833

Güvenilirlik analizi sonucunda ise örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının 0,899 olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları güvenilirirdir.

4.7.2. Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

2024-2025 yılları arasında Konya’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 349 bireyin sosyo-demografik özellikleri tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	111	31,8
	Erkek	238	68,2
Yaş	21-30 yaş	27	7,7
	31-40 yaş	169	48,4
	41-50 yaş	98	28,1
	51 yaş ve üzeri	55	15,8
Çalışılan Banka Türü	Özel	132	37,8
	Kamu	217	62,2
Öğrenim Durumu	Lise-Önlisans	52	14,9
	Lisans	209	59,9
	Lisans üstü	88	25,2
Medeni Durum	Evli	263	75,4
	Bekar	86	24,6
Toplam		349	100

Çalışmaya, 2024-2025 yılları arasında Konya’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 349 birey katılmıştır. Çalışmaya katılan bankacıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde; %68,2’sinin erkek (f: 238 kişi) ve %31,8’inin kadın (f: 111 kişi) olduğu görülmüştür. Çalışmaya erkek bankacı katılımının daha yoğun olduğu görülmüştür.

Yaş dağılımlarına sırayla bakıldığında; %48,4’ünün 31-40 yaş (f: 169 kişi), %28,1’inin 41-50 yaş (f: 98 kişi), %15,8’inin 51 yaş ve üzeri (f: 55 kişi) ve %7,7’sinin 21-30 yaş (f: 27 kişi) olduğu görülmüştür. Çalışmaya en yüksek katılımın, 31-40 yaş aralığındaki bankacılar tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür.

Banka çalışanlarının çalıştıkları banka türü dağılımları incelendiğinde; %62,2’sinin kamu bankalarında (f: 217 kişi) ve %37,8’inin özel sektör bankalarında (f: 132 kişi) çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya ağırlıklı olarak kamu bankalarında çalışan bireylerin katıldığı görülmüştür.

Banka çalışanlarının öğrenim durumu dağılımlarına sırayla bakıldığında; %59,9’unun lisans (f: 209 kişi), %25,2’sinin lisans üstü (f: 88 kişi), %14,9’unun ’sinin ön lisans-lise (f: 52 kişi) seviyesinde mezuniyete sahip olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının çoğunluğunun lisans mezunu olduğu gözlenmiştir.

Banka çalışanlarının medeni durum dağılımlarına bakıldığında; %75,4’ünün evli (f: 263 kişi) ve %24,6’sının bekar (f: 86 kişi) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun evli olduğu gözlenmiştir.

4.7.3. Banka Çalışanlarının Örgütsel Stres, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, kamu ve özel sektör bankalarında çalışan bankacı bireylerin “Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarına” verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen tanımlayıcı istatistikî bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ölçek Alt Boyutları	n	Min.	Max.	\bar{x}	S.s.
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	349	1,00	5,00	3,22	0,87
Duygusal Bağlılık	349	1,00	5,00	3,41	0,79
Devam-Normatif Bağlılık	349	1,00	5,00	3,03	0,67

Min.: Minimum, Max.: Maximum, \bar{x} : Ortalama, S.s.: Standart Sapma

Örgütsel bağlılık ölçeği’ne ait sonuçlar yorumlanırken; ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin çalıştıkları kuruma olan bağlılık seviyelerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 5,00’dır. Ölçekten alınabilecek puan ortalaması 1,00-5,00 aralığındadır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=3,22$) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının Duygusal Bağlılık tutum düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 5,00’dır. Alt boyuttan alınabilecek puan ortalaması 1,00-5,00 aralığındadır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=3,41$) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının Devam-Normatif Bağlılığı tutum düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 5,00’dır. Alt boyuttan alınabilecek puan ortalaması 1,00-5,00 aralığındadır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının devam bağımlılığı düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=3,03$) olduğu görülmüştür.

Araştırmada, kamu ve özel sektör bankalarında çalışan bankacı bireylerin İş Tatmini Ölçeği ’ne verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen tanımlayıcı istatistikî bulgular tablo 10’da gösterilmiştir

Tablo 10: Banka Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ölçek Alt Boyutları	n	Min.	Max.	\bar{x}	S.s.
İş Tatmini Ölçeği	349	1,00	5,00	3,52	0,90

İş Tatmini Ölçeği yorumlanırken; ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin iş tatmini seviyelerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Banka çalışanlarının İş tatmini düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 5,00'dır. Ölçekten alınabilecek puan ortalaması 1,00-5,00 aralığındadır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının iş tatmini tutum düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=3,52$) olduğu görülmüştür.

Araştırmada, kamu ve özel sektör bankalarında çalışan bankacı bireylerin Örgütsel Stres Ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarına verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen tanımlayıcı istatistikî bulgular tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Banka Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ölçek Alt Boyutları	n	Min.	Max.	\bar{x}	S.s.
Örgütsel Stres Ölçeği	349	1,17	4,17	2,70	0,43
Sosyal Destek	349	1,00	4,80	1,95	0,59
İş Yükü	349	1,00	5,00	4,05	0,59
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	349	1,00	4,50	2,61	0,69

Min.: Minimum, Max.: Maximum, \bar{x} : Ortalama, S.s.: Standart Sapma

Örgütsel Stres Ölçeği yorumlanırken; ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin örgütsel stres düzeylerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Banka çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,17 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 4,17'dir. Ölçekten alınabilecek puan ortalaması 1,00-5,00 aralığındadır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının örgütsel stres düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=2,70$) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının sosyal destek düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,0 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 4,80'dır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının sosyal destek düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=1,95$) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının iş yükü düzeyleri incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 1,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 5,00'dır. Bu kapsamda, banka çalışanlarının iş yükü düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=4,05$) olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme düzeyleri

incelendiğinde; grubun hesaplanan en düşük puan ortalaması 2,00 ve hesaplanan en yüksek puan ortalaması 4,5'tir. Alt boyuttan alınabilecek puan ortalaması Bu kapsamda, banka çalışanlarının beceri kullanımı düzeyine yönelik puan ortalamasının ($\bar{x}=2,61$) olduğu görülmüştür.

4.7.4. Banka Çalışanlarına Uygulanan Ölçeklerin, Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	f	\bar{x}	S.s.	F	sig	t	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	111	3,28	,75	,050	,82	1,083	,279
	Erkek	238	3,19	,74				
Duygusal Bağlılık	Kadın	111	3,43	,84	,917	,339	,280	,779
	Erkek	238	3,40	,89				
Devam ve Normatif Bağlılık	Kadın	111	3,14	,79	,067	,796	1,727	,085
	Erkek	238	2,98	,79				
İş Tatmini Ölçeği	Kadın	111	3,44	,90	,000	,951	-1,110	,286
	Erkek	238	3,55	,89				
Örgütsel Stres Ölçeği	Kadın	111	2,77	,42	,227	,634	2,24	,026
	Erkek	238	2,66	,43				
Sosyal Destek	Kadın	111	2,03	,59	,041	,0840	1,594	,112
	Erkek	238	1,92	,58				
İş Yükü	Kadın	111	4,11	,56	,333	,564	1,326	,186
	Erkek	238	4,02	,604				
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	Kadın	111	2,70	,71	,713	,399	1,634	,103
	Erkek	238	2,57	,68				

** $p<.01$, * $p<.05$, t: Independent Samples T Testi

Tablo 12'ye göre banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının duygusal bağlılık puan ortalamalarının ve devam ve normatif bağlılık puan ortalamalarının banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı bulgulanmıştır.

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; iş tatmini ölçeği puan ortalamalarının banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Banka çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; örgütsel stres ölçeği puan ortalamalarının çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Bu bulguya göre kadın banka çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri, erkek banka çalışanlarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel stres ölçeğinin sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutlarının puan ortalamalarının banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 13'te sunulmuştur

Tablo 13: Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H1	Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşmaktadır.	
H1.1	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H1.1.a	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.1.b	Banka çalışanlarının devam ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.2.	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.3.	Banka çalışanlarının örgütsel stres algı düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul
H1.3.1.	Banka çalışanlarının sosyal destek algı düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.3.2.	Banka çalışanlarının iş yükü algı düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.3.3.	Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme algı düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red

Banka çalışanlarının yaş dağılımlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo14: Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	<i>f</i>	\bar{x}	S.s.	F	<i>p</i>	Fark
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	21-30 yaş	27	2,934	,779	3,269	,061	
	31-40 yaş	169	3,153	,714			
	41-50 yaş	98	3,343	,783			
	51 yaş ve üzeri	55	3,343	,677			
Duygusal Bağlılık	21-30 yaş	27	3,095	,900	3,705	,060	
	31-40 yaş	169	3,313	,843			
	41-50 yaş	98	3,558	,940			
	51 yaş ve üzeri	55	3,595	,766			
Devam ve Normatif Bağlılık	21-30 yaş	27	2,772	,897	1,700	,167	
	31-40 yaş	169	2,994	,782			
	41-50 yaş	98	3,128	,816			
	51 yaş ve üzeri	55	3,091	,688			
İş Tatmini Ölçeği	21-30 yaş	27	3,324	,946	6,569	,000	C,D>B
	31-40 yaş	169	3,339	,894			
	41-50 yaş	98	3,700	,852			
	51 yaş ve üzeri	55	3,833	,814			
Örgütsel Stres Ölçeği	21-30 yaş	27	2,701	,443	3,671	,013	B>C
	31-40 yaş	169	2,769	,441			
	41-50 yaş	98	2,595	,393			
	51 yaş ve üzeri	55	2,650	,442			
Sosyal Destek	21-30 yaş	27	1,993	,631	1,973	,118	-
	31-40 yaş	169	2,025	,633			
	41-50 yaş	98	1,875	,512			
	51 yaş ve üzeri	55	1,854	,537			
İş Yüğü	21-30 yaş	27	3,778	,620	2,644	,049	D>A
	31-40 yaş	169	4,087	,608			
	41-50 yaş	98	4,020	,614			
	51 yaş ve üzeri	55	4,139	,452			
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	21-30 yaş	27	2,778	,648	4,434	,004	B>C
	31-40 yaş	169	2,711	,712			
	41-50 yaş	98	2,426	,618			
	51 yaş ve üzeri	55	2,527	,713			

A: 21-30 yaş, B: 31-40 yaş, C: 41-50 yaş, D: 51 yaş ve üzeri, ***p*<.01, **p*<0,05, F: One Way ANOVA, Fark: Tukey-Games Howell

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam ve normatif bağlılık

puan ortalamalarının banka çalışanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulgulanmıştır.

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; iş tatmini ölçeği puan ortalamalarının, banka çalışanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda; 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının, 31-40 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre iş tatmini algılarının daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği algılarını etkileyen bir değişken olduğu anlaşılmıştır.

Banka çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; örgütsel stres ölçeğinin sosyal destek boyutunun puan ortalamasının banka çalışanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı; örgütsel stres ölçeği puan ortalamalarının, iş yükü puan ortalamalarının ve beceri kullanımı ve karar verme puan ortalamalarının banka çalışanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda; 31-40 yaş aralığında buluna çalışanların 41-50 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre örgütsel stres algılarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. 51 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının, 21-30 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre iş yükü algılarının daha yüksek olduğu ve ayrıca 31-40 yaş aralığında olan banka çalışanlarının, 41-50 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre beceri kullanımı ve karar verme algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin örgütsel stres ölçeği, iş yükü ve beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını etkileyen; sosyal destek alt boyut algılarını ise etkilemeyen bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H1	Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşmaktadır.	
H1.4	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H1.4.a	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.4.b	Banka çalışanlarının devam ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.5.	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul
H1.6.	Banka çalışanlarının örgütsel stres algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul
H1.6.a.	Banka çalışanlarının sosyal destek algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.6.b.	Banka çalışanlarının iş yükü algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul
H1.6.c.	Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul

Banka çalışanlarının çalıştıkları banka türüne göre ölçek puanlarının karşılaştırılması tablo 16’de gösterilmiştir.

Tablo 16: Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Banka Türüne Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyutları	Banka Türü	f	\bar{x}	S.s.	F	sig	t	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Özel	132	3,150	,721	,603	,438	-	1,373
	Kamu	217	3,262	,751				
Duygusal Bağlılık	Özel	132	3,371	,923	1,623	,204	-	,635
	Kamu	217	3,432	,845				
Devam ve Normatif Bağlılık	Özel	132	2,929	,725	2,628	,106	-	,877
	Kamu	217	3,091	,822				
İş Tatmini Ölçeği	Özel	132	3,579	,891	,047	,829	-	,998
	Kamu	217	3,480	,897				
Örgütsel Stres Ölçeği	Özel	132	2,677	,456	2,748	,098	-	,635
	Kamu	217	2,708	,419				
Sosyal Destek	Özel	132	1,958	,605	,974	,324	-	,099
	Kamu	217	1,951	,580				
İş Yüğü	Özel	132	4,010	,624	,901	,343	-	1,042
	Kamu	217	4,078	,573				
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	Özel	132	2,578	,733	1,524	,218	-	,626
	Kamu	217	2,626	,668				

**p<.01, *p<0,05, t: Independent Samples T Testi

Tablo 16'ya bakıldığında, banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin banka türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık puan ortalamalarının banka çalışanlarının banka türü göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin banka türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; iş tatmini ölçeği puan ortalamalarının banka çalışanlarının banka türüne göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Banka çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin banka türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; örgütsel stres, sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutlarının puan ortalamalarının çalışılan banka türüne göre anlamlı

şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 17 sunulmuştur.

Tablo 17: Çalışılan Banka Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H1	Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşmaktadır.	
H1.7	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H1.7.a	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.7.b	Banka çalışanlarının devam ve normatif bağlılık düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.8.	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.	Banka çalışanlarının örgütsel stres algı düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.a.	Banka çalışanlarının sosyal destek algı düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.b.	Banka çalışanlarının iş yükü algı düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.c.	Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme algı düzeyleri çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red

Banka çalışanlarının öğrenim durumu dağılımlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	<i>f</i>	\bar{x}	S.s.	F	<i>p</i>	Fark
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Lise-Önlisans	52	3,320	,757	,628	,534	
	Lisans	209	3,192	,724			
	Lisansüstü	88	3,226	,773			
Duygusal Bağlılık	Lise-Önlisans	52	3,511	,740	,688	,503	
	Lisans	209	3,367	,900			
	Lisansüstü	88	3,448	,887			
Devam ve Normatif Bağlılık	Lise-Önlisans	52	3,129	,903	,490	,613	
	Lisans	209	3,016	,759			
	Lisansüstü	88	3,003	,792			
İş Tatmini Ölçeği	Lise-Önlisans	52	3,711	,801	2,316	,100	
	Lisans	209	3,439	,933			
	Lisansüstü	88	3,589	,838			
Örgütsel Stres Ölçeği	Lise-Önlisans	52	2,601	,555	2,932	,060	
	Lisans	209	2,740	,403			
	Lisansüstü	88	2,648	,411			
Sosyal Destek	Lise-Önlisans	52	1,835	,715	2,083	,126	
	Lisans	209	2,003	,540			
	Lisansüstü	88	1,907	,612			
İş Yüğü	Lise-Önlisans	52	3,865	,684	3,708	,026	C>A
	Lisans	209	4,061	,550			
	Lisansüstü	88	4,144	,616			
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	Lise-Önlisans	52	2,611	,875	3,181	,043	B>C
	Lisans	209	2,672	,662			
	Lisansüstü	88	2,452	,621			

A:Lise-Önlisans, B:lisans, C:Lisansüstü, ** $p<.01$, * $p<0,05$, F: One Way ANOVA, Fark: Tukey-Games Howell

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık puan ortalamalarının banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre öğrenim durumu

değişkeninin banka çalışanlarının örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık alt boyut algılarını etkilemeyen bir değişken olduğu bulgulanmıştır.

Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; iş tatmini ölçeği puan ortalamalarının banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Banka çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)* sonucunda; örgütsel stres ve sosyal destek boyutunun puan ortalamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı; iş yükü puan ortalamalarının ($F=3,133$; $p<.05$) ve Beceri Kullanımı ve Karar Verme boyutu puan ortalamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda; lisans üstü mezuniyete sahip olan banka çalışanlarının, lise ve önlisans grubu banka çalışanlarına göre işyükü algıları daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Lisan düzeyinde öğrenim düzeyine sahip çalışanların ise beceri kullanımı ve karar boyut ortalamaları lisansüstü mezuniyete sahip olan banka çalışanlarından daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre öğrenim durumu değişkeninin banka çalışanlarının iş yükü, beceri kullanımı ve karar alt boyut algılarını etkileyen; örgütsel stres ve sosyal destek algılarını ise etkilemeyen bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H1	Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşmaktadır.	
H1.7	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H1.7.a	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.7.b	Banka çalışanlarının devam ve normatif bağlılık öğrenim durumuna göre türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.8.	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri çalışılan öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.	Banka çalışanlarının örgütsel stres algı düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.a.	Banka çalışanlarının sosyal destek algı düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.9.b.	Banka çalışanlarının iş yükü algı düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul
H1.9.c.	Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme algı düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması tablo 20'da gösterilmiştir.

Tablo 20: Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyutları	Medeni Durum	f	\bar{x}	S.s.	F	sig	t	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	263	3,223	,717	3,439	,065	,160	,873
	Bekar	86	3,208	,814				
Duygusal Bağlılık	Evli	263	3,421	,842	2,394	,123	,434	,664
	Bekar	86	3,374	,971				
Devam ve Normatif Bağlılık	Evli	263	3,025	,784	,477	,490	-,180	,857
	Bekar	86	3,043	,811				
İş Tatmini Ölçeği	Evli	263	3,523	,872	1,203	,274	,208	,835
	Bekar	86	3,500	,969				
Örgütsel Stres Ölçeği	Evli	263	2,685	,409	7,845	,005	-,823	,411
	Bekar	86	2,730	,500				
Sosyal Destek	Evli	263	1,935	,572	1,719	,191	-1,011	,313
	Bekar	86	2,009	,638				
İş Yüğü	Evli	263	4,076	,579	2,177	,141	1,296	,196
	Bekar	86	3,981	,633				
Beceri Kullanımı ve Karar Verme	Evli	263	2,580	,661	6,643	,010	-1,304	,193
	Bekar	86	2,692	,780				

**p<.01, *p<0,05, t: Independent Samples T Testi

Tablo 20'ye bakıldığında; banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarının banka çalışanlarının medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre medeni durum değişkeninin banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 20'ye bakıldığında; banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; iş tatmini ölçeği puan ortalamalarının banka çalışanlarının medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre medeni durum değişkeninin banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği algılarını etkileyen bir değişken olmadığı

anlaşılmıştır. Ayrıca *Bağımsız Gruplar İçin T-Testi (Independent Samples T Testi)* sonucunda; medeni durum ve örgütsel stres ve alt boyutlarında bir etki yaratmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H1	Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, banka türü) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel stres düzeyleri farklılaşmaktadır.	
H1.10	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H1.10.a	Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.10.b	Banka çalışanlarının devam ve normatif bağlılık medeni duruma göre türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.11.	Banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri çalışılan medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.12.	Banka çalışanlarının örgütsel stres algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.12.a.	Banka çalışanlarının sosyal destek algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.12.b.	Banka çalışanlarının iş yükü algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red
H1.12.c.	Banka çalışanlarının beceri kullanımı ve karar verme algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir	Red

4.7.5. Aracı Etki Analizi

Aracılık etki modelleri, tahmin edici değişkenin (X), bağımlı değişkene olan (Y) etkisine aracılık eden (M) bağlantı mekanizmasına ilişkin hipotezlerin test edilmesinde kullanılır. Aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini anlaşılmasına yardımcı olan bir değişkendir. Çalışmada aracılık modelinin analizinde, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yaklaşımına yönelik yapılan eleştiriler ışığında geliştirilmiş olan çağdaş yaklaşım referans alınmıştır (Gürbüz, 2019). Bu yaklaşım, aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin hesaplanmasına ve bu etkiler üzerinden çıkarım yapmaya odaklanmaktadır. Dolaylı etki, bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisinin (a yolu) ve aracı değişkenin (M) sonuç değişkeni (Y) üzerindeki etkisinin (b yolu) çarpılmasıyla hesaplanır. Eğer dolaylı etki (a.b) bootstrap testi ile anlamlı bulunursa, aracılık modeli doğrulanmış sayılır ve başka bir teste gerek duyulmaz (Gürbüz, 2019).

Çağdaş yaklaşımın bazı önemli varsayımları şunlardır (Gürbüz, 2019):

- X'in Y'ye olan toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmez.
- X'in M'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması şart değildir.
- M kontrol edilirken, X'in Y'ye olan etkisinin tek başına anlamlı olması gerekmez.
- Kısmi ve tam aracılık kavramları yerine, doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etkinin raporlanması daha bilimseldir.

Bu varsayımlar doğrultusunda, örgütsel stresin akademisyenlerin iş tatminlerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü olup olmadığı, bootstrap yöntemini kullanarak yapılan regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizde, 5000 yenden örneklem seçeneği ile bootstrap tekniği kullanılmıştır. Araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için, bootstrap yöntemiyle elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda paylaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel strese etkisinin (a yolu) araştırıldığı analiz sonucu tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: a yolu'nun analiz sonuçları

		Örgütsel Stres (M)							
	Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	p
a yolu	Örgütsel Bağlılık (X)	-,223	,029	3,389	,000	,0727	,2754	,145	,000

Not. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Modelin birinci bölümünde a yolu yani örgütsel bağlılığın örgütsel stresini anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Tablo 22'ye göre göre örgütsel bağlılık örgütsel stres algısını (a yolu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir ($b = -0,223$; %95CI [,0727 ; 2754; $t = 3,389$; $p : 0,000 < 0,001$). Örgütsel bağlılığın örgütsel stres algısına etkisini gösteren b (standardize olmayan beta) değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin ,001'den küçük olmasından hem de CI değerlerinin 0 (sıfır) değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılık örgütsel stres algısındaki değişimin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Örgütsel stresin iş tatmine etkisi (b yolu) ve örgütsel bağlılığın iş tatmini ile birlikte regresyona dahil edildiği zaman iş tatminine etkisinin (c' yolu= doğrudan etki) araştırıldığı analiz sonucu tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: b yolu ve c' yolunun analiz sonuçları

		İş Tatmini (Y)							
	Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	p
c' yolu	Örgütsel Bağlılık (X)	,688	,0459	15,011	,000	,5982	,7785	,574	,000
b yolu	Örgütsel Stres (M)	-,677	,0785	-8,626	,000	-,8311	-,5225		

Not. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 23'e göre modelin ikinci bölümünde aracı değişken olan örgütsel stresin iş tatminine etkisi (b yolu) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bulgulanmıştır ($b = -,677$; %95 CI [-,8311; -,5225]; $t = -8,626$; $p = 0,000 < ,001$). Örgütsel bağlılığın iş tatmini (c' yolu= doğrudan etki) ile birlikte regresyona dahil edildiği zaman bulgularan doğrudan etki değeri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bulgulanmıştır ($b = -,688$; %95 CI [,5982 ; ,7785]; $t = 15,011$; $p = 0,000 < ,001$). Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres iş tatminindeki değişimin %57'sini açıklamaktadır.

Aracı değişken olan örgütsel stresin olmadığı bir modelde örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkinin (c yolu=toplam etki) araştırıldığı analiz sonucu tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24: c yolunun analiz sonuçları

		İş Tatmini (Y)							
	Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	p
c yolu	Örgütsel Bağlılık (X)	,839	,047	17,977	,000	,7472	,9308	,694	,000

Aracı değişken olan örgütsel stresin olmadığı bir modelde örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etki değeri (c yolu=toplam etki) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bulgulanmıştır ($b = ,839$, %95 CI [,7472 ; ,9308]; $t = 17,977$; $p = 0,000 < ,001$). Örgütsel bağlılık iş tatminindeki değişimin %69'unu açıklamaktadır.

Son olarak örgütsel stresin iş tatminine dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı Bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Sonuçlar tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Stresin Dolaylı Etkisi

	Dolaylı Etki Değeri (a.b)	S.H.	LLCI	ULCI
Örgütsel Stres	,1507	,0300	-,0949	,2136

Tablo 25'e göre örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin anlamsız olduğu ve dolayısıyla da örgütsel stresin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye (Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri 0 değerini kapsadığı için) aracılık etmediği tespit edilmiştir ($b=-0,1507$; % 95 CI $[-,0949; ,2136]$).

Bu sonuçlara göre test ettiğimiz hipotezler ve kararlar tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26: Regresyon Analizi Hipotez Sonuçları

	Test Edilen Hipotezler	Karar
H2	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları örgütsel streslerini negatif yönde etkiler.	Kabul
H3	Banka çalışanlarının örgütsel stresleri iş tatminlerini negatif yönde etkiler.	Kabul
H4	Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H5	Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel stresin aracı rolü vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Konya’da 2024-2025 yılları arasında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 349 bireyin demografik ve mesleki özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, bankacılık sektöründe çalışanlar arasında bazı temel eğilimleri ortaya koymaktadır. Çalışmadaki cinsiyet dağılımı, bankacılık sektöründe erkek çalışanların daha fazla temsil edildiğini göstermektedir. Banka çalışanlarının çoğunlukla orta yaş gruplarında oldukları ve bu yaş grubunun sektördeki ağırlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca, kamu bankalarında çalışan bireylerin yoğun katılımı, kamu bankalarının bu çalışmada daha fazla temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Bankacıların ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları gözlenmiş olup büyük çoğunluğunun evli oldukları anlaşılmıştır. Genel olarak, bu çalışma, Konya’daki bankacılık sektöründe orta yaş grubunda, kamu bankalarında çalışan, lisans mezunu ve evli bireylerin daha fazla temsil edildiğini göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanları yorumlanırken ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin çalıştıkları kuruma olan bağlılık seviyelerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Araştırma bulgusunda banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ortalamalarının orta düzeyde olması kuruma olan bağlılıklarının ne düşük ne de yüksek düzeyde olduğunu, orta düzeyde bir bağlılık sergilediklerini göstermektedir. Duygusal bağlılık düzeyinin nispeten yüksek olması, çalışanların kurumlarına karşı belirli bir duygusal bağlılık geliştirdiğini ve iş yerleriyle duygusal bir bağ kurduklarını göstermektedir. Devam bağlılık düzeyleri çalışanların, mevcut koşullarda çalışmaya devam etme gereksinimi hissettiklerini, yani işlerine ekonomik veya diğer zorunluluklarla bağlı olduklarını düşündürmektedir. Normatif bağlılık düzeyi ise çalışanların kuruma karşı daha az bir zorunluluk hissi taşıdıklarını ve kuruma karşı etik veya moral anlamda daha düşük bir bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Banka çalışanlarının kuruma olan bağlılıkları duygusal bağlılık yönünden daha güçlü görünürken, devam-normatif bağlılıklarının daha düşük seviyede olduğu söylenebilir. Bu durum, çalışanların kuruma bağlılıklarında duygusal gereksinimlerin etkili olduğunu, ancak devam-normatif yani zorunlu hissettikleri bağlılığın daha zayıf kaldığını göstermektedir.

Örgütsel Stres Ölçeği yorumlanırken; ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin örgütsel stres düzeylerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Çalışmada, banka çalışanlarının örgütsel stres ortalamalarının orta düzeyde olması, bankacılar arasında stresin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu, bankacılık sektöründe çalışanların iş hayatında yoğun stres altında olabileceğini işaret etmektedir. Sosyal destek ortalamalarının düşük olması, çalışanların genel olarak iş yerinde birbirlerine sosyal anlamda destek olmadıklarını ve bu desteğin stresi hafifletici bir etkiye sahip olmadığını düşündürmektedir. İş yükü düzeylerinin yüksek olması, bankacılık sektöründe yoğun bir iş temposunun hakim olduğunu ortaya koymaktadır. Beceri kullanımı ve karar verme ortalamalarının orta düzeyde olması, işlerinde kendilerini yetkin hissettiklerini ve becerilerini orta düzeyde verimli bir şekilde uyguladıklarını ve karar verme yetkilerinin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu durum banka çalışanlarının karar alma sürecine yeterince katılmadıklarını göstermektedir. Bankacılar arasında iş yükünün yüksek olduğu, örgütsel stres ve beceri kullanımı ve karar verme algılarının orta düzeyde olduğu ve sosyal desteğin düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği yorumlanırken; ölçekten alınan ortalama puan yükseldikçe bireylerin iş tatmini seviyelerinin de yükseleceği düşünülmelidir. Banka çalışanlarının iş tatmini seviyeleri, işleri ile ilgili olarak tatmin seviyelerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı pozitif bir duygusal bağ geliştirdiklerini ve işlerini severek yaptıklarını gözlemlenmektedir.

Konya'da çalışan bankacıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların cinsiyet değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konya'da çalışan bankacıların cinsiyetlerine göre iş tatmini ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların cinsiyet değişkeninin, iş tatmini algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konya'da çalışan bankacıların cinsiyetlerine göre örgütsel stres ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların cinsiyet değişkeninin, örgütsel stres ölçeği algılarını etkileyen, sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını ise etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; kadın banka çalışanlarının örgütsel stres

düzeylerinin, erkek banka çalışanlarının örgütsel stres düzeylerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Konya'da çalışan bankacıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların yaş değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konya'da çalışan bankacıların yaşlarına göre iş tatmini ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların yaş değişkeninin, iş tatmini algılarını etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının, 31-40 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre iş tatmini algılarının daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Konya'da çalışan bankacıların yaşlarına göre örgütsel stres ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların yaş değişkeninin, örgütsel stres ölçeği, iş yükü ve beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını etkileyen, sosyal destek alt boyut algılarını ise etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; 31-40 yaş aralığında bulunan banka çalışanlarının, 41-50 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre örgütsel stres algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. 51 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının, 21-30 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre iş yükü algılarının daha yüksek olduğu ve ayrıca 31-40 yaş aralığında olan banka çalışanlarının, 41-50 yaş aralığında olan banka çalışanlarına göre beceri kullanımı ve karar verme algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Konya'da çalışan bankacıların banka türlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların banka türü değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara bakıldığında bu ilişkinin evrensel olduğu görülmektedir. Birçok araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin birbirinin eş zamanlısı olarak değerlendirildiği ve birbirlerini anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Örneğin Duygulu (2019) un yaptığı çalışmada

çalışanların iş tatmini ve iş tatminine etki eden faktörler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmaları çalışmamızın sonucuyla örtüşmektedir.

Çalışmada Konya’da çalışan bankacıların banka türlerine göre iş tatmini ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların banka türü değişkeninin, iş tatmini algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde benzer sonuçların olduğunu Yücel, (2013)’ün çalışmasında da görmek mümkündür.

Çalışmada Konya’da çalışan bankacıların banka türlerine göre örgütsel stres ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların banka türü değişkeninin, örgütsel stres ölçeği, sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Konya’da çalışan bankacıların öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların öğrenim durumu değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Aydan, (2016)’nın yaptığı çalışmada da pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu bankacıların öğrenim durumu değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olması çalışma sonuçlarının tutarlılığı açısından önem arz etmektedir.

Konya’da çalışan bankacıların öğrenim durumlarına göre iş tatmini ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların öğrenim durumu değişkeninin, iş tatmini algılarını etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Konya’da çalışan bankacıların öğrenim durumlarına göre örgütsel stres ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların öğrenim durumu değişkeninin, örgütsel stres ölçeği ve sosyal destek alt boyut algılarını etkilemeyen, iş yükü ve beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını ise etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; lisansüstü mezuniyete sahip olan banka çalışanlarının, lise ve ön lisans mezunu banka çalışanlarına göre iş yükü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu olan banka

çalışanlarının beceri kullanımı ve karar boyut ortalamalarının, lisansüstü mezuniyete sahip olan banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Konya’da çalışan bankacıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların medeni durum değişkeninin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam-normatif bağlılık alt boyut algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konya’da çalışan bankacıların medeni durumlarına göre iş tatmini ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların medeni durum değişkeninin, iş tatmini algılarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Konya’da çalışan bankacıların medeni durumlarına göre örgütsel stres ölçeği ve ölçeğin alt faktör puanlarının farklılaşma durumlarına bakılmış; bankacıların medeni durum değişkeninin, örgütsel stres ölçeği, sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını etkilemeyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Aksoy vd., (2018) iş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada örneklem üzerinde örgütsel stres ölçeği, sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme alt boyut algılarını etkilemeyen bir değişken olduğunu tespit etmeleri bizim çalışmamızın sonucunu desteklemektedir.

Araştırmada; banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatminlerine etkisinde örgütsel stresin aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla *Bootstrap Yöntemini* kullanılarak *Regresyon Analizi (Aracılık Analizi)* ile yapılmıştır. Yapılan analizde ilk olarak; “*a yolu*” yani örgütsel bağlılığın örgütsel stresi anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Bankacıların örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütsel stres algılarını (*a yolu*) istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ulaşılan sonucu destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur (Aksoy, 2018; Yücel, 2013). Ayrıca, Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin, Örgütsel Stres Ölçeği düzeylerine ilişkin varyansın %14,5’ini açıkladığı anlaşılmıştır. İkinci olarak; “*b yolu*” yani örgütsel stresin, iş tatminini anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Bankacıların aracı değişken olan örgütsel streslerinin, iş tatminine etkisinin (*b yolu*) istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü olarak; “*c yolu=doğrudan etki*” yani örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile birlikte regresyona dahil edildiği zaman gözlenen doğrudan etki değerinin istatistiksel olarak pozitif yönlü ve

anlamalı olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ulaşılan sonucu destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur (Eryılmaz, 2019; Duygulu 2019; Ayan 2024). Elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olması çalışma sonuçlarının tutarlılığı açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres, iş tatminindeki varyansın %57,4'ünü açıklamaktadır. Dördüncü olarak; “*c yolu*” yani aracı değişken olan örgütsel stresin olmadığı bir modelde örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerindeki etkisinin (*c yolu=toplam etki*) araştırıldığı analiz sonucunda; örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerindeki etki değerinin istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ayrıca örgütsel bağlılığın, iş tatminine ilişkin varyansın %69,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Beşinci olarak; örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatminlerine etkisinde örgütsel stresin aracılık rolünün olup olmadığı (örgütsel stresin dolaylı etkisi) test edilmiştir. Örgütsel stresin, iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu ve dolayısıyla da örgütsel stresin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir.

Aşağıda elde edilen sonuçlar neticesinde bazı önerilerde bulunulmuştur;

- Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası hissetmelerini sağlayacak etkinlikler (doğum günleri, başarı kutlamaları vb.) düzenlenebilir.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak eğitim ve gelişim programları sunulabilir.
- Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilerek, kendilerini değerli hissetmeleri sağlanabilir.
- Çalışanların başarıları düzenli olarak takdir edilerek ve ödüllendirilerek motivasyonları artırılabilir.
- Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturularak, yönetimle iletişimin güçlendirilmesi sağlanabilir.
- Çalışanların iş yüklerinin eşit dağılımı sağlanarak, aşırı iş yükünden kaynaklanan stresin azaltılması hedeflenebilir.
- Çalışanlar arasında sosyal etkileşimi artıracak etkinlikler düzenlenebilir (mesela takım etkinlikleri, sosyal kulüpler).
- Stres yönetimi teknikleri konusunda çalışanlara eğitim verilerek, stresle başa çıkma becerileri geliştirilebilir.

- Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını destekleyecek ergonomik çalışma ortamları oluşturulabilir.
- Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler düzenlenerek, yetkinlikleri artırılabilir.
- Çalışma koşullarının daha konforlu hale getirilmesi, iş tatminini artırabilir.
- Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri oluşturularak, çalışanların motivasyonları artırılabilir.
- Çalışanlara işleriyle ilgili daha fazla karar alma yetkisi verilerek, sorumluluk duygusu aşılanabilir.
- Kadın çalışanların yaşadığı özel zorlukları anlamak için araştırmalar yapılabilir ve bu zorlukları gidermeye yönelik politikalar geliştirilebilir.
- Farklı yaş gruplarındaki çalışanların ihtiyaçlarına yönelik farklı programlar düzenlenebilir. Örneğin, genç çalışanlara kariyer planlama konusunda destek verilirken, kıdemli çalışanlara mentorluk programları sunulabilir.
- Yüksek lisans ve doktora yapmış çalışanlara yönelik özel kariyer yolları oluşturulabilir.
- Çocuklu çalışanlar için esnek çalışma saatleri veya kreş gibi imkanlar sunulabilir.
- Çalışanların görüşleri düzenli olarak alınarak, iyileştirme alanları belirlenebilir.
- Güçlü ve pozitif bir örgütsel kültür oluşturulması, çalışanların bağlılığını artırmada önemli bir rol oynar.
- Liderlerin çalışanları motive etme, destekleme ve onlara örnek olma rollerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir.
- Düzenli olarak çalışan memnuniyeti anketleri yaparak, çalışanların görüşlerini almak ve iyileştirme alanlarını belirlemek önemlidir.
- Çalışanlarla yapılan odak grup görüşmeleri, çalışanların düşüncelerini ve önerilerini daha derinlemesine anlamak için faydalı olabilir.
- Örgütsel gelişim konusunda uzman bir danışmandan destek alınabilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Afşar, D. S. T. (2015). Impact of the quality of work-life on organizational commitment: A comparative study on academicians working for state and foundation. *İşgüç: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 45–75.
- Akça, Y. & Karagüzel, A. (2023). İşten ayrılma niyeti. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 8(2), 9-18.
- Aksoy, C., Şengül, H. İ., ve Yılmaz, Y. (2018). “Examination of the Relationship Between Job Satisfaction Levels and Organizational Commitments of Tourism Sector Employees: A Research in the Southeastern Anatolia Region of Turkey”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aktay, D. D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]
- Akyürek, M. İ. (2023). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişki: bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 781-817.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Alonso, J., Ferrer, M., Gandek, B., Ware, J. E., Aaronson, N. K., Mosconi, P., ... & Leplège, A. (2004). Health-related quality of life associated with chronic conditions in eight countries: results from the International Quality of Life Assessment (IQOLA) Project. *Quality of life research*, 13(2), 283-298.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Atılğan, Ö. (2017). İş tatmini ile işgören performansı ilişkisi: Öğretim üyeleri üzerinde bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 8(15), 35–55.
- Aydan, O. (2016). “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki/The Relationship Between High School Teachers’ Job

Satisfaction and Individual Performance”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(36).

- Aydoğdu, S., & Asıkgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44
- Balay, R. (2010). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7(2004), 1–30.
- Barak, M. E. M., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548–577.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17–31.
- Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V., & Gürler, N. (2020). İş stresi ve pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6(21), 493–523.
- Bayrak-Kök, S., & Uçar, P. (2018). Özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri. *Asia Minor Studies*, AGP Sempozyumu Özel Sayısı.
- Bayrak-Kök, S., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 1–28.
- Bilgili, H., & Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2165–2200.
- Bozer, A., & Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 125–143.

- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analiz el kitabı* (27. baskı). Pegem Yayınları.
- Canan, H. O. Ş., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1–24.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153–168.
- Çetin, F., & Basım, H. (2013). *Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler, örgütsel davranış*. Beta Yayınları.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]
- Çöl, G., & Gül, H. (2010). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1).
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Dağdeviren, G. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Sigorta şirketleri üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]
- Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörler için bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129–145.
- Dursun, F., Çalışan, D., & Baş, Y. (2017). Çalışanların iş doyumu, yönetim ve ödüllendirme beklentileri, ücret, sosyal olanaklar ile ilgili algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Tekstil sektörü örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51).
- Dursun, M. (2011). *Kurumsal imajın müşteri bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir araştırma* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]
- Duygulu, S. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Erdoğan, P., & Ak, M. (2021). Örgütsel stres ve iş tatmini arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 433–442.

- Eren, G. G., & Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 1–26.
- Ergeneli, A., & Sağlam, A. G. (2005). Krizde işten çıkarılmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: Örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 121–148.
- Et-Oltulu, E. (2021). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi: Kamu sağlık kuruluşlarında bir araştırma* [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Engin, E., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2020). İşgörenlerin örgütsel destek algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373–393.
- Fidan, C. (2023). The relationship between organizational commitment and job satisfaction in healthcare professionals: A meta-analysis. *Journal of International Health Sciences and Management*, 9(18), 17–21.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumunu ve kurumsal bağlılık*. Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması* [Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü].
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37–56.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası*.
- Güleç, D., & Samancı, S. (2018). The relationship between organizational commitment and job satisfaction in Turkey: A meta-analytic study. *International Journal of Human and Behavioral Science*, 4(1), 9–21.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48–75.

- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitapevi.
- İzci, Ç., Örucü, E., & Süren, S. (2015). Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 157–166.
- İçdem, U. (2018). *Çalışanlarda iş stresinin örgütsel bağlılığa etkisinde sendika üyeliği rolünün belirlenmesi: Isparta ili sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Kahrıman, M., Avcı, S., & Aladağ, Z. (2021). Örgütsel adalet algısı ve mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 28, 162–171.
- Karabay, M. E. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282–302.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Sağlık sektörü örneği. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Karadal, K., Sabuncuoğlu, Z., & Uçar, A. C. (2021). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Otomotiv sektörü araştırması. *European Journal of Managerial Research*, 5(1), 221–241.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139–150.
- Kavas, E., & Şahin, R. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119–140.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi. In Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss. 404–409). Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi].

- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Kök, S., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Kuru, F. (2009). *Küresel mali kriz kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and Teacher Education*, 105, 1–14.
- Orhan, A. T. (2022). İşe yabancılaşmanın akademisyenler bağlamında incelenmesi: Bir literatür çalışması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 135–154.
- Orhaner-Gündüz, G. (2016). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251–281.
- Özcan, B. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Özkan, S., & Çoban Kumbalı, H. (2023). İş-aile çatışması ve yaşam doyumunu ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, 110–123.
- Öğen, A. R., & Turunç, Ö. (2022). Aşırı iş yükü tükenmişlik ilişkisinde, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık rolü: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 118–128.
- Önbıçak, A. E., Kazançoğlu, İ., & Küçükaltan, B. (2019). İş stresi, iş tatmini, örgütsel kıvanç ve işten ayrılma niyeti etkileşiminin iş performansı ile ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14, 101–114.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Sığmaz, A. (2017). *İş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Sığmaz, A., & Bağcı, Z. (2018). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 62–73.

- Sivuk, D., & Seyhan, F. (2021). Örgütsel çatışma, örgütsel stres, iş yaşam kalitesi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Sağlık çalışanlarının verimliliği üzerine bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Songur, A., & Yaman, D. (2020). Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine yönelik literatür incelemesi. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(2), 80–100.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tekingündüz, S., & Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve örgütsel stres arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501–1517.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2).
- Tuğsal, T. (2016). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57–69.
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415–440.
- Uçar, Z. (2018). Algılanan özerklik ve etki ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide kontrol algısının aracılık etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 1–13.
- Ulutaş, M., Kalkan, A., & Çetinkaya-Bozkurt, Ö. (2015). Birey-örgüt uyumunun iş doyumunu ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 141–160.
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181–213.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Usta, I., & Akova, O. (2015). Örgütlerde duygusal emek. In O. Akova (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (ss. XX–XX). Detay Yayıncılık. (Sayfa numarası eksik olduğu için XX olarak bırakılmıştır)

- Ünal, S., Karlıdağ, R., & Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113–118.
- Ünüvar, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir imalat işletmesinde uygulama* [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 171–178.
- Yeşil, S., Demir, Z., & Mavi, Y. (2021). Müşteri memnuniyeti, kurumsal imaj ve örgütsel güvenin örgütsel performansa etkisi: Bir alan araştırması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Yıldırım-Başkan, T. (2023). *The relationship between distributed leadership and organizational commitment in hotels: The case of Erzurum* [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yıldırım, Y., Taşmektepligil, M. Y., Üzüm, H., & Bulut, D. (2011). Kısa versiyon örgütsel stres ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(1), 103–108.
- Yılmaz, T., & Yenihan, B. (2015). İş doyumunu ve kurumsal bağlılık: Türk ilaç sektöründe bir alan araştırması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 200–218.
- Yücel, İ. (2013). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 447–449.
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1–2), 213–224.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 95–312.

EKLER

EK- 1 Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.07.2024-201451

T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

09.07.2024

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

Toplantı Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
04.07.2024	09	227

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Prof. Dr. İbrahim COŞKUN başkanlığında 04.07.2024 günü toplanarak aşağıdaki karar almıştır.

KARAR 09-2024/227 Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe YALMAN'ın, Doç. Dr. Pınar ERDOĞAN'ın danışmanlığında çalışacağı "Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın, çalışmaya ait uygulayacakları yönteme yönelik gerekli izinlerin alınması kaydıyla fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvuran kişilere ait olmak üzere etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

(e-imza)

Prof. Dr. İbrahim COŞKUN

Başkan

(e-imza)

Prof. Dr. Ali AYATA
Başkan Yardımcısı

(İzinli)

Prof. Dr. Ercan OKTAY
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet MERCAN
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Cihat ABDİOĞLU
Raportör

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet KURT
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Özlem SADİ
Üye

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2 Ölçekler

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	Toplam İş Tecrübesi (yıl):
Yaş	Öğrenim Durumu (lise, önlisans, lisans, y.lisans):
Bankada Çalışma Yılı:	Medeni Durum:
Çalışılan Banka Özel Banka mı?	

Aşağıda çeşitli konulardaki düşüncelerinizi öğrenmek üzere cümleler verilmiştir. Cümlede geçen ifadenin sizi ne kadar tanımladığını, lütfen, size uygun olan bölmeyle işaretleyiniz

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ	Hibir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?					
2. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?					
3. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?					
4. İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?					
5. İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?					
6. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?					
7. İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
8. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
9. İş ortamım sakin ve hoştur.					
10. Üstlerim ile iyi geçinirim					
11. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim					
12. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.					
13. Eğer kötü günümdeysem iş arkadaşlarım beni anlar.					

14. İş arkadaşlarım beni destekler					
------------------------------------	--	--	--	--	--

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Bankama karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu bankaya karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu bankada kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6. Bu bankanın benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu bankada çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Bankamdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda bankamdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu bankadan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu bankaya kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu bankadan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu bankada çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu bankadan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Bankadan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu banka benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					

17. Bu bankadaki insanlara karşı bir minnet borcu/ sorumluluk hissettiğim için şu anda bu bankadan ayrılmam.					
18. Bu bankaya çok şey borçluyum.					

İŞ TATMINİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşimi severek yaparım.					
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3. Mevcut işimden memnunum.					
4. İşimi keyifli buluyorum.					
5. İş yerinde zaman iyi geçiyor.					

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ayşe YALMAN	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Selçuk üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve idari birimler fakültesi
Bölümü	Kamu yönetimi bölümü
Makale ve Bildiriler	
1. 3.Uluslararası Bilimsel Derleme Çalışmaları Kongresi (2025): <i>Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Finansal Performans Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi.</i> ANKARA	