

T.C.  
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BELEDİYE SPOR TESİSİ ÇALIŞANLARININ  
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Kerem ERDOĞAN

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği  
Enstitü Bilim Dalı : Spor Yöneticiliği

Tez Danışman: Prof. Dr. Ali ERDOĞAN

MART 2023

T.C.  
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BELEDİYE SPOR TESİSİ ÇALIŞANLARININ  
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kerem ERDOĞAN

ORCID ID:0009-0006-1667-6277

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği  
Enstitü Bilim Dalı : Spor Yöneticiliği

“Bu tez 20/03/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyeokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Ali ERDOĞAN	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Emre AK	BAŞARILI	
Prof. Dr. Cem ÇETİN	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü

Onay

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Kerem ERDOĞAN**

20/03/2023



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı özenle takip eden danışmanım Ali ERDOĞAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca görüş ve önerileriyle hazırlamış olduğum tezimi kabul eden değerli jüri üyelerine teşekkür ederim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

**Kerem ERDOĞAN**

20/03/2023



# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>3</b>
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	3
1.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	5
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	6
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	6
1.3.1.1. Kişilik Özellikleri.....	6
1.3.1.2. Cinsiyet .....	7
1.3.1.3. Yaş .....	7
1.3.1.4. Medeni Durum .....	8
1.3.1.5. Eğitim Düzeyi .....	8
1.3.1.6. Kıdem.....	8
1.3.1.7. Diğer Bireysel Faktörler.....	9
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	9
1.3.2.1. Ücret.....	9
1.3.2.2. İşin Niteliği .....	10
1.3.2.3. Yönetim Tarzı .....	11
1.3.2.4. Takım Çalışması .....	11
1.3.2.5. Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü .....	12

1.3.2.6. Örgütsel İletişim.....	12
1.3.2.7. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	13
1.3.2.8. Örgütsel Adalet .....	13
1.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	14
1.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Teoriler .....	15
1.4.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	15
1.4.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	16
1.4.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	18
1.4.4. Mowday, Porter, Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	19
1.4.5. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	19
1.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	20
1.4.7. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	20
1.4.8. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	22
1. 5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	23
<b>BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>24</b>
2.1. İş Tatmini Kavramı .....	24
2.2. İş Tatmininin Önemi .....	25
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	27
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	27
2.3.1.1. Cinsiyet .....	28
2.3.1.2. Yaş .....	28
2.3.1.3. Kıdem.....	29
2.3.1.4. Eğitim Seviyesi .....	30
2.3.1.5. Statü .....	30
2.3.1.6. Kişilik.....	31

2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	32
2.3.2.1. İşin Nitelikleri .....	32
2.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	32
2.3.2.3. Çalışma Arkadaşları .....	32
2.3.2.4. Ücret.....	33
2.3.2.5. Terfi Olanakları .....	34
2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler .....	34
2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	34
2.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	35
2.4.3. Alderfer'in ERG Teorisi .....	36
2.4.4. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi.....	36
2.4.5. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	37
2.4.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	38
2.4.7. Edwin Locke'un Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi.....	39
2.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	39
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ..</b>	<b>41</b>
3.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi .....	41
3.2. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	42
3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Yönelik Ampirik Çalışmalar .....	43
<b>BÖLÜM 4: YÖNTEM .....</b>	<b>47</b>
4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	49
4.2. Evren ve Örneklem .....	49
4.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri .....	49
4.4. Verilerin Analizi .....	50
<b>5. BULGULAR ve YORUMLAR .....</b>	<b>51</b>

5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi .....	51
5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Analizi .....	51
5.3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	52
5.4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular .....	53
5.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	53
5.6. İş Tatmini ve Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	56
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>61</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	51
<b>Tablo 2:</b> Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı .....	51
<b>Tablo 3:</b> Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	52
<b>Tablo 4:</b> İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	53
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Yaşlarına Ait Anova Analizi.....	54
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Medeni Durumuna Ait t-testi Analizi .....	54
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Cinsiyetine Ait t-testi Analizi .....	55
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Hizmet Sürelerine Ait Anova Analizi .....	55
<b>Tablo 9:</b> İş Tatmini ve Çalışanların Yaşlarına Ait Anova Analizi.....	56
<b>Tablo 10:</b> İş tatmini ve Çalışanların Medeni Durumuna Ait t-testi Analizi.....	57
<b>Tablo 11:</b> İş Tatmini ve Çalışanların Cinsiyetine Ait t-testi Analizi .....	57
<b>Tablo 12:</b> İş Tatmini ve Çalışanların Hizmet Sürelerine Ait Anova Analizi .....	58

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Yol Modeli (Balay, 2000: 37) .....	42
--	----



<b>Tezin Başlığı:</b> Belediye Spor Tesisi Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Kerem ERDOĞAN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Ali ERDOĞAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 20.03.2023	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (öncü kısım)+72 (tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> Spor Yöneticiliği	<b>Bilim Dalı:</b> Spor Yöneticiliği
<p>Araştırmada belediye spor tesisi çalışanlarının örgütsel bağlılığı düzeylerinin iş tatmini düzeyleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık teorileri ve örgütsel bağlılık sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramına yer verilmiş, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler ve iş tatmini sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar kavramsal çerçevede incelenmiş, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmanın veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki farklı ölçek (örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmin ölçekleri) ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri İstanbul ilinde Spor A. Ş'de çalışan 425 kişiden rasgele örneklem yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler SPSS Paket Programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	

**İstanbul Nişantaşı University, Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis**

<b>TheTitle of Thesis:</b> A Research On Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Municipal Sports Facility Employees	
<b>Author:</b> Kerem ERDOĞAN	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Ali ERDOĞAN
<b>Date:</b> 20.03.2023	<b>Nu. of Pages:</b> viii (pre text)+72(main body)
<b>Department:</b> Sports Management	<b>Subfield:</b> Sports Management
<p>In the research, it is aimed to reveal whether the organizational commitment levels of the municipal sports facility employees have any effect on their job satisfaction levels. The study consists of five parts. In the first part, the concept of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment, organizational commitment theories and organizational commitment results are examined. In the second part of the study, the concept of job satisfaction is included, the importance of job satisfaction, the factors affecting job satisfaction, theories about job satisfaction and job satisfaction results are discussed. In the third part of the study, previous studies on organizational commitment and job satisfaction were examined in a conceptual framework, and the relationship between organizational commitment and job satisfaction was examined. Questionnaire technique was used as the data collection method of the study. The questionnaire consists of two different scales (organizational commitment and Minnesota job satisfaction scales) and demographic questions. The data of the study were obtained by random sampling method from 425 people working in Spor A.Ş in Istanbul. The data obtained through the questionnaire form were analyzed using the SPSS Package Program. As a result of the analysis, it was determined that there is a statistically significant relationship between organizational commitment and job satisfaction.</p>	
<b>Keywords:</b> Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Satisfaction	

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Konusu ve Amacı**

Bu çalışmada kamu destekli spor tesislerinde çalışanların iş doyumlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Kamu ve belediyelerin sunduğu hizmetler toplumlar için çok önemlidir. Bu hizmetin kalitesini artıran en önemli unsurlar iş doyumunu ve örgütsel bağlılıktır. Bu nedenle bu kavramların birbirleri üzerindeki etkilerinin araştırılması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

## **Çalışmanın Önemi**

Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ve güçlü duygular örgütlerin gücü ve devamlılığı için önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın aidiyet duygusu ile hareket ederek kurumun ortak amaç ve değerlerini içselleştirmesini ifade etmektedir. Bağlılığın artması, çalışanın sorumluluk bilinciyle hareket ederek verimliliğin artmasını sağlar. Çalışanın performansının yüksek olması ise çalışanın işinden duyduğu doyum yani iş doyumunun yüksek olması ile ilişkilidir. Bu nedenle literatürde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, yönetim ve örgüt teorileri ile ilgili çalışma büyük önem arz etmekte ve çalışanların kuruma bağlılıkları ve işlerinden aldıkları tatmin süreklilik ve kalite açısından büyük önem taşımaktadır.

## **Çalışmanın Soruları**

- Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İş tatmini ve çalışanların demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **Çalışmanın Yöntemi**

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Cook ve Wall tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve iş doyumunu ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Çalışmada elde

edilen bulgular değerlendirilirken istatistiksel analiz için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.



# BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

## 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre sadakat ifadesi “bağlı olma, sevgi, saygı, duygu ve yakınlık gösterme, sadakat hali” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2020). Bağlılık bir kavram ve bir anlayış biçimi olarak ele alındığında, topluluk duygusunun olduğu her yerde kendini gösterebilen toplumsal içgüdünün duygusal bir ifade olduğu söylenmektedir. Genel olarak bağlılığın en yüksek derecede bir duygu, yani sadakat olduğu söylenir. Bir çalışmada kişinin bir kişiye, bazı düşüncelere veya bir kuruma, kendinden daha büyük gördüğü şeylere bağlılığının aslında kişinin yerine getirmesi gereken yükümlülükleri vurguladığı belirtilmiştir (Balay, 2000: 12).

Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı örgütsel adanmışlık şeklinde de kullanılabilir (Kaya, 2009: 26). Bir çalışmada örgütsel bağlılık kavramı, örgüte karşı duyulan duygusal bağ, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ve örgütte kalma zorunluluğu gibi üç genel tema üzerinde durulmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılıkta örgüte yönelik duygusal yönelim önemlidir (Demir, 2005: 111). Örgütsel bağlılığın sadece örgüte bağlılık olmadığı, aynı zamanda çalışanların örgütün başarısının sürekliliği için çaba sarf ettikleri bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini göz önünde bulundurarak örgüt çalışanlarının geleceğine yönelik sorumluluk duygusu olarak da ifade edilmektedir (Kaya, 2009: 26).

Bir araştırmada örgütsel bağlılığın örgütle bireyin değişik açılardan bir bütünleşme derecesini yansıttığını ifade edilmektedir. Bunlar (Balay, 2000: 15);

- Kişinin örgütsel amaçları kabul etmesi ve bunlara güçlü bir şekilde inanması,
- Organizasyon için beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi,
- Kişinin örgütte kendi sürekliliğini sağlaması kesin arzudur.

Bir araştırmaya göre örgütün amaçları ile bütünleşme kavramı incelendiğinde örgütsel bağlılığın, bireyin örgüt için çok çalışma isteği ve örgütte yer almak için neredeyse karşı konulamaz bir istek duyması olarak açıklanabileceği söylenmektedir. Örgüt içi bağı, bireyin kendisi ile bütünleşebildiği gibi bir örgüte dahil olabilen bir güç olarak da tarif etmek mümkündür. Bu görüşte genel olarak örgüte bağlılık, bir takıma yardım etme isteği

ve çalışanın örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için azami çaba göstermesinden bahsedilmektedir. Ancak hem bireyin hem de örgütün amaçlarının uygunluğu önemlidir. Çalışan bazı nedenlerle örgütün bir üyesi olarak devam etmek isteyebilir. Bu durum gibi çalışanlar açısından birçok yönü olan tutumları içerebilmektedir (Karahana, 2008: 233).

Örgütsel bağlılık tanımlanırken, bireyin merkezde olduğu, bazı kişisel istek ve amaçların karşılandığı ve bireylere bunları gerçekleştirmeleri için bazı fırsatlar sunulduğu söylenebilir. Bunun sonucunda örgüte sadakatle hizmet etme, bazı özverili tutumlar sergileme, örgüte bağlılık gibi davranışlar örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık, bireyin birçok şart ve koşulda örgütün yararına hareket ederek örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunarak her koşulda örgütü savunması olarak tanımlanmaktadır (Köse, 2014: 49).

Literatür genel hatlarıyla incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda fikir birliği olmamasına rağmen, çalışanların kendi kurumlarına yönelik duygu ve tutumları olarak tanımlanmaktadır. Örneğin çalışanların bu şekilde örgütün değer ve hedeflerini içselleştirerek örgütlerinde çalışmak için çaba sarf ettikleri, yani örgütün genel amaçları ile çalışanların amaçları arasındaki uyumun vurgulanıp, uyumun sağlanacağı söylenmiştir. Bu hedeflerde örgütsel bağlılık oluşturur. Bunun yanı sıra çalışanların örgüte sadık kalarak, örgütün amaçları doğrultusunda ve örgütün çıkarlarını dikkate alarak örgütte çalışmalarını sürdürme çabası ve örgütün arzusu gibi bazı tanımlamalar yapılmaktadır ve çalışanların bazı finansal kaygıları düşünmeden organizasyonda devam etmelerini sağlamaktır. Örgütsel bağlılığın, kişinin örgütle ne ölçüde bütünleştiğini gösteren bir kavram olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığın sadece örgüte bağlılık değil, örgütün başarısının devamı için tüm çalışanlar olarak birlikte gösterilen çaba süreci olduğu söylenmektedir (Tepe, 2019: 43).

Örgütsel bağlılığın, örgütlerin var olan varlıklarını koruma çabalarının temel faaliyetlerinden ve nihai hedeflerinden biri olduğu söylenmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip kişiler daha üretken olabilmekte, bağlılık ve sorumluluk duygusu yüksek olarak çalışmakta ve bu sayede örgütte daha düşük maliyete neden olmaktadır (Kaya, 2009: 26).

## 1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

1950'lerden itibaren birçok araştırmacı örgütsel bağlılıkla ilgili farklı boyutların irdelendiği çalışmalar yapılmıştır. Çalışmaların yapılmasındaki önem ise aşağıdaki nedenler ile sıralanabilmektedir (Bayram, 2006: 128):

- Örgütsel bağlılık ile istenen iş davranışı arasındaki ilişki,
- Araştırmaların, işten ayrılma nedeni olarak örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkili olduğunu göstermesi,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler, düşük örgütsel bağlılığa sahip olanlardan daha iyi performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılık, özgecilik ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı duyduğu bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların işlerinden ve çalıştıkları örgütten tatmin olmalarının sağlanması, örgütlerin ürün ve hizmet üretmesi oranınca önemlidir. Dolayısıyla örgüt bağlılığı örgüt üzerindeki pozitif etkisi ile ele alındığında katlanarak artış gösteren bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem iş verimliliği artırdığı hem de vaktinde gelmeme, işten ayrılmak ve devamsızlık vb. örgütün içindeki olumsuz vakaları azalttığı için hassasiyetle üstünde durmayı gerektiren konulardandır (Uygur, 2009: 12).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürme çabalarının temel faaliyetlerinden biri olmakla birlikte nihai amaçlarından biridir. Bunun nedeni, örgütüne bağlılık gösteren bireylerin daha uyumlu olmaları, iş doyumlarının/verimliliklerinin daha yüksek olması ve örgütlerine karşı yüksek sorumluluk ve sadakat duygusu ile çalışmalarınıdır. Buradan sonuçla örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanlar örgüt için az maliyetli çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür (Balcı, 2003: 16).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar. Çünkü bu kişilerin işi bırakma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı güçlü bir bağlılığı olmayanlara göre daha düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba gösteren çalışanlar, örgütün rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan

çalışanlar, örgüt çevresindekilere olumlu görüş ve bildirimlerde bulunarak nitelikli elemanların örgüte çekilmesini kolaylaştırır (Uygur, 2009: 14).

Örgütlerine bağlı çalışanların daha verimli, daha yüksek sadakatli, daha üretken ve sorumluluk duygusuna sahip olduğu iddia edilmektedir. Davranışsal, tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar olan örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş performansı ve iş doyumunu çalışanın iş ve rolüne ilişkin özellikleri ile ilişki içerisinde. Çalışanların sıradan bir üretim etmeni olmadığını ve kısa vadede işten çıkarılmasının örgüt için yarar değil zarar getireceği ve günümüz rekabet koşullarıyla baş edebilmeye yönelik daha nitelikli çalışanlarla beraber olma düşüncesi sonucunda örgütsel bağlılığı artıracak çalışanlarla çalışılma gerekliliğini doğurmuştur (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

### **1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlıkta incelenecektir.

#### **1.3.1. Bireysel Faktörler**

##### **1.3.1.1. Kişilik Özellikleri**

Bireylerin kişilik özellikleri, çalışma hayatına ilişkin kavramlara yaklaşımlarını belirlemektedir. Bireylerin kişilik özellikleri ile örgüt kültürü arasında uyum varsa örgütsel bağlılık düzeyleri açısından uygun ortam oluşmuştur. Bireyin algı ve değerlendirmesine bağlı olarak bağlılığın değişmesi, kişiliğinden kaynaklanan bakış açısı ile açıklanabilir. Buna göre farklı kişilik yapılarına sahip bireylerin işletme içi ve işletme dışı olayları değerlendirmeleri de farklılık gösterecektir (Akşit Aşık, 2020: 372).

Bireyin sosyal ilişkilerinin gelişmiş olması ve dışadönük olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Kişilik özellikleri olarak şefkat ve uyum yeteneği de örgütsel hedeflerin benimsenmesinde ve uyumda önemli bir rol oynar. Sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerin, işletmelerine olan bağlılıklarını normatif düzeyde değerlendirdikleri ve çalıştıkları işletmede kalmak için çaba sarf ettikleri görülmektedir. İçe dönük ve sosyal olmayan bireylerin örgütsel bağlılığa karşı olumsuzluk yaşadıkları ve aidiyet duygularını güçlendiremedikleri belirlenmiştir (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 153).

Kişilik özellikleri, bireylerin tutumlarındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, bireyin sosyal ilişkilerinin gücünden

kaynaklanmaktadır. Çalışanların uyumu ve sorumluluk duygularının öne çıkması da belirleyici bir kişilik özelliğidir. Bu çalışanlar örgütlerine karşı kendilerini sorumlu hissederler ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Deneyime açık kişilik yapısı ise hayal gücü ve öngörüyle etkilediği için hedeflerin benimsenmesinde önemlidir (Özkan ve Boz, 2018: 246).

### **1.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları birbirleriyle uyumlu değildir. Kadın ve erkek lehine farklılık saptayan araştırmalar varken cinsiyet değişkeninin fark yaratmadığına dair bulgular da bulunmaktadır (Gül, 2017: 64).

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri için farklı sonuçlar bulunması, genel olarak iş koluna ve mesleğe göre farklılık göstermektedir. Kadınların cinsiyet eşitsizliğini aşma mücadelesi örgütsel bağlılık düzeylerini artırırken, beyaz yakalı erkeklerin ailevi sorumluluklarından dolayı daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Öte yandan elde edilen sonuçlar birbirleriyle örtüşmemektedir (Yıldız, 2016: 98).

### **1.3.1.3. Yaş**

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında genel olarak doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşı arttıkça işyerine yaptıkları yatırımların artması ve alternatif iş imkanlarının azalması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı söylenebilmektedir. Ayrıca yaş değişkenine bağlı olarak işletmedeki kıdem yılı sayısı ile iş pozisyonundaki yıl sayısının örgütsel bağlılığı artırdığına dair bulgular bulunmaktadır. Yıllara bağlı olarak daha üst düzey veya daha iyi pozisyonlarda çalışmak da örgütsel bağlılık düzeyini desteklemektedir (Bakan, 2011: 22).

Çalışanların yaşı arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca bireylerin yaşları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yani işte kaç yıl çalıştıkları, çalışanların konumu ve alternatif iş fırsatlarının önem kazandığı görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Çalışanların yaşı ile birlikte alternatif iş imkanlarının azalması bir anlamda bireysel olarak edindikleri bilgi ve deneyim ve çalıştıkları pozisyon ile ilgilidir. Yaşı daha büyük olan çalışanların gençlere göre örgütlerine daha bağlı olmaları, yıllar içinde yaptıkları

işlere verdikleri emek ve elde ettikleri kazanımlarla açıklanabilmektedir. Ancak literatürde farklı sonuçları olan birçok çalışma bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 291).

#### **1.3.1.4. Medeni Durum**

Literatüre bakıldığında evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanların ekonomik yükümlülüklerinin ailelerini ilgilendiriyor olması çalışanların kendileri dışında ailelerini de düşünmeleri anlamına gelmektedir. Bu sorumluluğun özellikle devam bağlılığını artırdığı söylenebilmektedir (Örs, Acuner ve Tabak, 2005: 13).

Evli olma değişkeni, erkek çalışanların işten ayrılma niyetlerinde daha dikkatli olmalarını sağlamaktadır. Ailesinin geçiminden kendini sorumlu tutan bireylerin işyerinde çatışmayı sürdürme isteğinin daha yüksek olması ve işsiz kalmanın maliyetinin hesaplanması evli çalışanların daha yüksek bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Gül, 2017: 65).

#### **1.3.1.5. Eğitim Düzeyi**

Eğitim örgütsel bağlılığa etki eden bireysel özelliklerden biridir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla alternatif iş olanağına sahip olmaları ve iş pozisyonları açısından daha yüksek beklentileri olması örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, uzmanlıkları olmadığı takdirde işyerinden ayrılma ve başka bir işe geçme konusunda ekonomik kayıpların yaşanacağını düşünmektedirler (Bakan, 2011: 124).

Genel olarak çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında karmaşık bir ilişki olduğu görülmektedir. Lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Eğitim düzeyi arttıkça uzmanlık alanı ve kişisel özgürlük arttıkça bağlılık düzeyi azalmaktadır. Özellikle genç kuşak çalışanlar arasında iş değişikliğine bağlı olarak kariyer planlamaları örgütsel bağlılık açısından olumsuz bir durum göstermektedir. Mezun mezunlarının beklentilerinin yüksek olması bağlılıklarını olumsuz yönde etkilerken, alternatif iş olanaklarının da etkisi vardır (Taş, 2012: 26).

#### **1.3.1.6. Kıdem**

Kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genellikle doğru orantılıdır. Çalışanların işletmelerinde geçirdikleri yıl sayısının artması ile elde edilen maddi

kazanımlar, terfi ve terfi imkânları ve elde ettikleri statü ve unvanların bağlılık düzeyini artırdığı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 65). Kıdem değişkeni ile özellikle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan çalışanlar, arkadaşlık, ortak çalışma yaratma zevki, alışkanlıklar ve sorumluluk duygusu ve duygusal bağlılık düzeyi olumlu yönde etkilenir. Ancak duygusal bağlılığın işe başlamanın ilk yıllarında yüksek olduğu, sonraki yıllarda azalma eğilimine girmesine karşın arttığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların kıdem ve ücretlerindeki artışa bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi olumlu yönde etkilenebilmektedir (Küçüközkan, 2005: 20).

### **1.3.1.7. Diğer Bireysel Faktörler**

Kişilerin mutlu olmaları ve çalıştıkları işten keyif almaları örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Çalışanların beklentilerine bağlı olarak algılarındaki farklılıklar, örgütsel bağlılığın bireyler arasında farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Kariyer planlamada beklentileri yüksek olan çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Izgar, 2008: 320).

### **1.3.2. Örgütsel Faktörler**

#### **1.3.2.1. Ücret**

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamak ve aynı zamanda bir şekilde geleceklerini güvence altına almak istedikleri için bu imkânları elde edebilecekleri düzeyde bir ücret almak isteyebilirler (Cihangiroğlu, 2009: 44).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler dikkate alındığında ücret, araştırmalarda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret miktarının, kişinin hem örgüt içindeki hem de sosyal hayatındaki statüsünü etkileyen bir faktör olduğu görülmektedir. Ücretlerde önemli bir faktör olmasının yanı sıra işin çekiciliğinin artmasına da neden olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışana ödenen ücret miktarındaki artışla birlikte daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık beklenmektedir (Dolu, 2011: 39).

Yapılan bir araştırmaya göre ücret düzeyinin işten ayrılmada en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Burada örgütsel bağlılığın, çalışanların ücret dağılımında yönetimin adaletini ne ölçüde sağladığına ilişkin algısına göre etkilendiği sonucuna varılmaktadır.

Çalışanların ücret dağılımı konusunda yönetimin adil ve dengeli olduğu algısı, bağlılığın ne kadar yüksek olabileceğini gösterebilmektedir (Karaca, 2008: 64).

Başka bir çalışmada ise çalışanların ücretlerinin yüksek olmasının verimliliği artırdığı söylenmektedir. Ücretin tatmin edici düzeyde olması durumunda örgüt açısından ciddi bir maliyetin ortaya çıkması beklenmektedir. Ancak bunun bir maliyet olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmektedir. Beklentilerinin altında ücret aldığını düşünen çalışanlar iş yaparken hata yapabilir veya hata yapma olasılığı daha yüksektir. Bu da çalışma motivasyonunu azaltabilir ve sonuç olarak kişi işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Çalışanların yaptıkları işe odaklanmamaları ve dikkatlerini vermemeleri sonucunda iş veriminin düşmesi beklenebilmektedir. Memnun olmayan bir çalışan için işin verimliliği ve kalitesi önemli olmayacaktır. Memnun olmayan işgörenlerin örgüte bağlılıkları o oranda azalacağından, çalışana ödenen ücret dışında işten ayrılmaları sonucunda ortaya çıkan birçok maliyet de söz konusudur.

### **1.3.2.2. İşin Niteliği**

Çalışanların memnuniyetini artıran unsurlar arasında bireysel beklentilerinin ve bazı ihtiyaçlarının karşılanması yer almaktadır. Kişinin eğitim düzeyi ne kadar yüksekse beklentilerinin de o kadar yüksek olması beklenebilmektedir. Bu nedenle mesleki gelişimi önemsemeleri de örgütsel bağlılıklarının olumsuz olmasına neden olabilmektedir. Ayrıca araştırmada kıdemli çalışanları etkileyen faktörlerin daha çok örgütsel faktörler olduğu öne sürülmüştür. Çünkü üst düzey çalışanlar inisiyatif kullanabilme açısından söz hakkı, özgürce hareket etme gibi bazı haklara sahiptir. Bu hakların örgütsel bağlılıkları üzerinde daha büyük bir etkisi olabilmektedir (Sığımaz, 2017: 31).

Başka bir çalışmada ise işin içerik açısından zengin olmasının örgütsel bağlılığın artmasına neden olduğu ifade edilmiştir. İşin ne kadar zor ya da zor olması, çalışanda o işin üstesinden gelme arzusunu ortaya çıkarabilmektedir. İşe meydan okumak için bir motivasyon olabileceğinden de bahsedilmektedir. Çalışanlar, organizasyon içinde yüksek düzeyde çaba gerektiren işlerle ne kadar çok uğraşırlarsa, o kadar olumlu yanıt verebileceklerdir. Bu da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir (Sağcan, 2013: 50).

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların iş alanlarının genişlemesinin deneyim alanlarının da artmasına yol açacağı ve örgütsel bağlılıklarının da artacağı sonucuna varılmıştır (Dolu, 2011: 37).

### **1.3.2.3. Yönetim Tarzı**

Yönetici, başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşmaya çalışan bir kişi olarak bir stil sunar. Bu tarz onun iş yapma tarzı olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerle çalışanlarını harekete geçirmek için kullandığı yöntemlerden bazıları olarak da ifade edilmektedir (Gözen, 2007: 62).

Başka bir çalışmada ise çalışanların yöneticilerine yönelik algılarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticinin güvenilir, yeniliklere açık olması, süreçleri uyumlu ve şeffaf bir şekilde yürütmesinin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Dolayısıyla bu tür yönetim anlayışının örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli olan psikolojik ortamın gelişimine ciddi katkı sağladığı tespit edilmiştir. Yönetim örgüt kültürü ve değerlerine ne kadar önem verirse bu tür örgütlerde verimliliğin ve yenilikçi düşüncelerin artması mümkündür (Sağcan, 2013: 51).

Bir çalışmada liderliğin yönetimdeki önemi vurgulanmıştır. Astlara gerekli yönlendirmelerin yapılarak genel amaçların gerçekleştirilmesinde oluşan etkinin aslında yöneticilerin liderlik vasıflarının önemli bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir liderlik sürecinin astların örgüte olan bağlılığını artırması beklenir. Lider yöneticiler örgütün genel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların kendi yeteneklerini kullanabilecekleri bir zemin oluşturabilirler (Taş, 2012: 29).

### **1.3.2.4. Takım Çalışması**

Ekip çalışması, çalışanların daha etkin planlar yaparak, iş dünyasındaki yenilikleri daha çabuk kavrayıp uyum sağlamalarına ve paylaşım duygularının gelişmesine katkı sağlayarak kaliteli ve verimli bir iş yapmalarını sağlayabilmektedir. Bu durum onların örgütsel bağlılıklarının yanı sıra iş doyumlarını da olumlu yönde etkilediği bir çalışmada ifade edilmektedir. Ekipte çalışanlar ne kadar çok birlikte karar verirlerse, ekip üyelerinin örgütsel bağlılığının o kadar artması beklenir (Dolu, 2011: 44).

Başka bir çalışmada ekip çalışmasının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha samimi bir zeminde sürdürülmesine olanak sağladığı için ilişkiler üzerinde olumlu etkisi olduğu

söylenmektedir. Dolayısıyla bu samimi ortamın örgütsel bağlılığı etkileyebileceği görülmektedir. Meslektaşların birbirleriyle olan olumlu ya da olumsuz ilişkilerinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Olumlu ilişkilerin örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Sağcan, 2013: 51).

#### **1.3.2.5. Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü**

Örgütlerde çalışan sayısındaki artışla birlikte örgütlerde de büyüme söz konusudur. Bununla birlikte, bürokratik eğilimler organizasyon yapısında da görülebilmektedir. Büyük organizasyonlarda yönetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için hiyerarşik bir yapının olduğu ve bu yapı içerisinde her çalışanın belirlenen pozisyonlara göre yetki ve sorumlulukları olduğu bilinmektedir. Bu tür örgütlerde kişinin hangi pozisyonda bulunduğu işin nasıl yürütülmesi gerektiği ayrıntılı ve somut ilkelerle belirtilir. Çalışanlar buldukları pozisyonun ilkeleri doğrultusunda diğer çalışma arkadaşları ile ilişkilerini sürdürebilirler (Cihangiroğlu, 2009: 48).

Örgütteki örgüt yapısının ve tanımlanmış bazı iş süreçlerinin çalışanların bağlılık düzeylerini etkilediğinden söz edilebilmektedir. Belirlenen kuralların resmi yazımı, merkezileşme dereceleri; diğer bir ifadeyle kararları hangi düzeydeki çalışanların alacağını belirlenmesi ile örgütsel bağlılık ile diğer departmanlara fonksiyonel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Başka bir çalışmada ise çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde çalışanların aşırı derecede birbirine karışma eğiliminde olduğu ve bunun sonucunda bağlılıklarının büyük işletmelere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca büyük işletmelerin terfi için çok daha fazla fırsat sağlaması, bazı yan faydalar sağlaması ve küçük işletmelere göre insanların birbirleriyle etkileşime girmesine zemin oluşturması nedeniyle çalışanlarının bağlılık düzeyini artırmada daha avantajlı olduğu belirtilmektedir (Sağcan, 2013: 53).

#### **1.3.2.6. Örgütsel İletişim**

Örgüt içi iletişimden kastedilen, örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında bazı bilgi ve düşüncelerin iletilmesi eylemleri olarak açıklanmaktadır. Örgüt içi iletişim faktörü örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktördür (Zeyrek, 2008: 65).

Örgüt içi iletişim ile hem çalışanların hem de örgütün amaçlarının uyumunun sağlanması mümkün olacaktır. Bu iletişim, çalışanların yönetime karşı güven duygusunun oluşmasını

ve varsa bazı belirsizliklerin giderilmesini sağlayacaktır. Buradaki temel amaç, karşılıklı güven ortamı oluşturmak ve olası sorunları en aza indirmektir. Bu sayede çalışanların kendilerini örgütün doğal bir üyesi olarak görerek daha verimli çalışabilecekleri ve dolayısıyla fazla iş aramayacakları söylenebilmektedir (Sağcan, 2013: 53).

### **1.3.2.7. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin davranışlarına yön verebilecek normları, genel değerleri ve inançları içeren bir alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürünün çalışanlarda ortak bir kimlik duygusunun oluşmasında olumlu yönleri olduğu yapılan bir çalışmada ifade edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel amaçlara dolaylı katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasını destekleyebilmektedir. Bir örgütün bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması ve aynı zamanda güçlü bir kültüre sahip olması anlaşılabilir. Bunun en önemli artısı ise işe yeni katılan çalışanların kendilerini var olan kültürün bir parçası olarak hissetmeleri ve bu yöndeki isteklerinin artması üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenmektedir. Örgüte yeni katılan üyelerin örgütsel beklentileri bu şekilde karşılanırsa bu kişiler hem örgüt kültürünü kabul edebilir hem de benimseyerek onun bir parçası haline gelebilmektedirler.

Yapılan bir çalışmada örgüt kültürünün, örgütün amaçları ile çalışanların öncelikleri arasında bir köprü görevi gördüğü ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmiştir (Dolu, 2011: 40).

Örgüt kültürü olmadığında örgütsel bütünlük ve bağlılıktan bahsetmenin mümkün olmadığı söylenebilmektedir. Örgüt kültürü bazı özelliklerinden dolayı örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Bu özelliklerin örgütte çalışanların kullandıkları ortak dil ve ortak tutum olduğu söylenebilmektedir. Ancak bazı semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik ve düşük devamsızlık da bu özellikler arasındadır. Bunlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılması beklenen bazı değerler olduğu için dış çevreye karşı oluşturulan imaj ve örgüt iklimi de bu özellikler arasındadır (Zeyrek, 2008: 62).

### **1.3.2.8. Örgütsel Adalet**

Bir çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak ifade edilen örgütsel adalet kavramı; yönetimin karar ve uygulamalarının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı arasında bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bazı idari kararlar, organizasyonda fazla mesaiye uyum, görev dağılımı, yetkilendirme süreçleri, alınan ücretlerin miktarı,

ödüllerin dağıtılması gibi parametrelerle çalışanlar tarafından değerlendirilebilmektedir. Aynı özelliklere sahip bir işi yapmalarına rağmen, iki farklı çalışandan biri diğerinden daha fazla ücret alabilmektedir. Düşük alan bir çalışan açısından bakıldığında, bu adil olarak görülmebilmektedir. Bu durum kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir (Sağcan, 2013: 55).

Literatürde örgütsel adalet kavramının iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bunlardan biri de dağıtım adaleti kavramıdır. Dağıtım adaleti, örgütün sahip olduğu kaynakların ve ödüllerin adil dağılımı ile ilgili konuları içermektedir. Çünkü çalışanlar elde ettikleri sonuçların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair bir algıya sahip olabilmektedirler. Burada kendi başardıklarını başkalarının başardıklarıyla karşılaştırabilmektedirler ve kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilmektedirler. Nitekim bu düşünce çalışanların tutumlarını, örgüte olan güvenlerini ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği bir çalışmada ifade edilmektedir. Diğerisi ise usul adaletidir. Prosedür adaleti kavramı, ücretler, terfi olanakları, finansal imkanlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmesi gibi konuların ölçülmesinde uygulanan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilmektedir. Dağıtım adaleti kavramının kapsamını oluşturan konuların nasıl dağıtılması gerektiğini belirleyen bir kurallar bütünüdür. Usul adaleti kavramının kapsamına girmektedir. İzin süreçleri ve bazı ödüller gibi hususlara bakıldığında, dağıtım adaletinin belirlenmesinde örgütsel yönetim ve örgütsel başarı açısından işlemsel adaletin son derece önemli olduğu görülmektedir. Hatta örgütün çalışanlarına karşı adil davranma kapasitesinin bir göstergesi olması açısından hem örgütsel güveni hem de bağlılığı etkileyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erceylan, 2010: 37).

### **1.3.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Role ilişkin değişkenler ile çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığın belirlenmesinde iki farklı kavram üzerinde durulmaktadır. Rol çatışması, çalışanın örgütteki görevlerini yerine getirirken farklı tarafların taleplerindeki uyumsuzluk durumunu ifade eder. Bu uyumsuzluk hem kurum içinde hem de kurum dışında olabilmektedir. Çatışmaların çalışanlarda içsel çatışma ile birlikte çalışma ortamındaki gerilimi arttırdığı ve bu nedenle çalışanların iş doyumlarına ve örgüte olan güvenlerinin giderek azaldığı görülmektedir (Zeyrek, 2008: 65).

Rol belirsizliği ise, role ilişkin bazı beklentilerin sınırları konusunda çalışanı tam olarak bilgilendirememenin bir sonucu olarak bir çalışmada ifade edilmiştir. Çalışanın örgütte yerine getirmekle yükümlü olduğu görevler açısından net beklentilerin olmaması ve onları davranışlarına yönlendirecek net bilgilerin olmaması, örgüt ortamında oluşabilecek belirsizlikler olarak açıklanabilmektedir (Dolu, 2011: 45). Diğer bir deyişle rol belirsizliği, görevi yerine getirecek kişinin sorumlulukları konusunda kesinliğin olmadığı durumdur. Bu nedenle rol atışması kavramının bir ölçüde bireyden, rol belirsizliğinin ise örgütten kaynaklandığını söylemek mümkündür (Gzen, 2007: 63).

Başka bir çalışmada rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerinin davranışsal olmaktan çok kendi içine kapanma veya kayıtsız kalma gibi psikolojik merkezli olduğu belirtilmiştir. Bu gibi durumlarda rol atışması yoğundur ve buna bağlı olarak iş doyumunun düşmesi beklenebilmektedir. Örgütsel rolleri yerine getirirken belirli belirsizlikler ve stres durumları yaşamak örgütsel kabul olarak görülebilmektedir. Öte yandan rol gerilimi ve belirsizliğinin ortaya çıkması bir uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu durum örgüt dışındaki bazı alternatiflerin çekiciliğini arttırarak örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi için çalışanın açıkça tanımlanmış, kendisini tatmin edecek ve başardığında mutlu edecek görevlere sahip olması gerekmektedir (Sağcan, 2013: 56-57).

#### **1.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Teoriler**

##### **1.4.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'in yan bahis teorisi, çalışanların tutumlarıyla bütünlüğü sağlamak için davranış kalıplarını benimsemeleri ve işletmede yan bahislere girmeleri ile açıklanmaktadır. Bir yan bahsin en basit tanımı, çalışanların işlerine yaptıkları yatırımın geri dönüşünü istemeleridir. Bu ödüllerin birey için ne kadar değerli olduğu örgütsel bağlılık düzeyini de etkilemektedir (İnce ve Gl, 2005: 50).

Çalışanların işlerinde bahis oynayarak tutarlı davranmaları, davranış kalıpları ile ilgileri arasındaki ilişki ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar tekrarlayan davranışlardan vazgetiklerinde kaybedecek yatırımları vardır ve bu nedenle sürekli davranış dizileri gösterme eğilimindedirler. Bu süreçte yan bahis kavramı, çalışanın asıl amacı olmayan,

davranışları sonucunda elde edeceği yan kazançları ifade etmektedir. Bu kazanımlar aşağıda gösterilmiştir (Gül, 2002: 48):

- Sosyal Beklentiler: Çalışanlar, sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak sosyal kurallardan ve beklentilerden etkilenirler. Sosyal kuralların yaptırımları, çalışanların davranışlarını etkileyerek örgütsel bağlılıklarına katkı sağlayabilir. Örneğin sık sık iş değiştiren bir kişinin güvenilir görülmemesi çalışanın davranışlarına yön verebilmektedir.
- Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanların davranışlarını düzenleyen bürokratik yaptırımlar, onların kazanımlarını belirleyebilir. Emekli ikramiyesi ve tazminat düzenlemesi örgütsel bağlılık açısından düzenleyici niteliktedir. Örneğin emeklilik ikramiyesi bu yaklaşıma göre yan bahis olarak gösterilmektedir.
- Sosyal Etkileşimler: İnsanların sosyal etkileşimleri davranışlarını da yönlendirir. Çalışma hayatında bireylerin birbirleriyle olan iletişiminden, kabul edilme ve saygı görme isteğinden doğan etkiler yan bahis olarak değerlendirilebilir.
- Sosyal Roller: Çalışma hayatında birer kaynak olan sosyal roller örgütsel bağlılığı etkiler. Çalışma hayatının kendisine sağladığı role uyum sağlayan bireyin sosyal statüsü, başka bir role uyum sağlamasına engel olabilmektedir.

Becker, iş hayatında çalışanların kazanımlarına bağlı olarak gelişen durumun, örgütten ayrıldıklarında kaybetme kaygısıyla ortaya çıktığını yan bahis teorisi ile tartışmaktadır. Bu yaklaşımda duygusal bağlılık yerine yan bahisleri kazanma ihtimalini arttıran bir yapı söz konusudur. Örgütsel bağlılığı olmayan çalışanın kaybedeceği bu bahislerin değeri, örgüte bağlı görünmeye devam etme zorunluluğu getirmektedir.

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

Literatürde en çok kullanılan örgütsel bağlılık yaklaşımları arasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık teorisi bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından biri olan teoride örgütsel bağlılık, örgütle çalışanlar arasındaki psikolojik durumu yansıtır ve bağlılık, işgörenlerin davranışlarıyla karakterize edilir. Teoride birbiriyle ilişkili birkaç alt boyut vardır (Meyer ve Allen, 1990: 15):

- **Devam Bağlılığı:** Teorik bağlılık, işgörenlerin farklı yönlerden etkilenmesiyle oluşur. Bunlar, çalışanın işine yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istemediği için çalışmaya devam etmek zorunda kalması, örgütten ayrılmasıyla karşılaşacağı

maliyetlerin yüksek olması ve çalışanın istediği alternatif iş fırsatlarının iyi olmamasıdır.

Devam bağlılığı, başka bir tanımla hesaplayıcı bir bağlılık boyutudur. Bu taahhütte, çalışanların beklentileri ve yatırımlarının geri dönüşüdür. Bu süreçte çalışanların bilgi ve deneyimlerine bağlı olarak gösterdikleri çaba başka bir işletmeye devredilemez ve bu anlamda işten ayrılmanın maliyeti yüksektir. Devam bağlılığı, çalışanların bireysel yatırımları ve gelecek planları, örgüte olan bağlılıklarının devamını gerektirdiğinde ortaya çıkar. Bu süreçte çalışanın bağlılık düzeyi karşılıklı çıkar ilişkisine dayanır. Boyutun devam bağlılığı olmasının nedeni, çalışanların var olan örgütte çalışmaya devam etmelerinin çıkarlarına uygun olmasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45-46).

- **Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılıkta çalışanlar örgütleriyle özdeşleşirler ve çalıştıkları kurumlara içsel motivasyon ve iş doyumunu faktörleriyle bağlanırlar. Duygusal bağlılığın en önemli özelliği, devam bağlılığında çalışanlar kendilerini zorunlu hissederken, duygusal bağlılıkta gönüllülüğün esas olmasıdır. Duygusal bağlılık, bir anlamda, çalışanların örgütlerine içsel bağlılıklarıdır ve kendi gelecekleri ile örgütün geleceği arasında yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Özdeşleşme ve içselleştirme, duygusal bağlılığın oluşmasını sağlarken, bu bağlılık ile çalışanların rol dışı davranışlarda bulunmaları, kendilerini örgütlerine adanmaları ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fedakarlıklar yapmaları mümkündür (Uğurlu, 2009).
- **Normatif Bağlılık:** Bu bağlılıkta çalışanlar, örgütlerine bağlı olmayı kendilerini bir sorumluluk olarak kabul ederler ve bu ahlaki sorumluluğu yerine getirirler. Etik, normatif bağlılıkta ön plandadır. Çalışanlara emekleri için ödeme yapıldığı için bağlılık etik bir zorunluluktur. Bu bağlılık boyutunda, örgüt düzeyinde çalışanlara sağlanan olanaklar ve zaman içinde yapılan yatırımlar karşılığında örgütte bağlılık duygusu ile kalmak istenmektedir (Güven, 2006: 56).  
Çalışanların ahlaki görev bilinciyle işyerine bağlanması, bu davranışın bir gereklilik olduğuna inanması ile mümkündür. Bu anlamda çalışanların algılarında sorumluluk duygusu ve sosyal öğrenmenin oluşturduğu örgütsel görevlere ilişkin zorunluluk olduğunda işin devamını sağlayan çerçevenin oluştuğu söylenebilir. Bağlılığın bu boyutunda devam etme zorunluluğu ya da isteği, bağlılık

duygusuyla şekillenmekte ve bireylerin ahlaki bir zorunluluk hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

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

Kanter'in bağlılık yaklaşımı, çalışan deneyimleri ile örgütsel ihtiyaçların kesişiminden oluşur. Buna göre çalışanların bağlılık düzeyleri üç farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar, örgütle bütünleşmek veya kenetlenmek, beklenti ve hedeflere ulaşmak ve örgütsel ilkeleri benimsemek için çalışmaya devam etmenin gerekliliğidir. (Bakan, 2011: 82).

Kanter'e göre bağlılık, örgütsel bağlılık, çalışanların çaba ve performanslarını örgütlerine sadakatleri ile birleştirerek şirkette kalma isteklerine bağlıdır. Sosyal bir sistem olarak işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların belirli davranışlarda bulunması zorunludur. Kanter'in örgütsel bağlılığa yaklaşımının boyutları aşağıda gösterilmiştir (Gündoğan, 2009: 44-45):

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanların işletmeye koyduğu emek ve performans açısından devam etme zorunluluğu bulunmaktadır. İşten ayrılma durumunda ortaya çıkan maliyetler açısından çalışanlar üyeliklerini sürdürmek durumunda kalmaktadır.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Sosyal bir sistem olarak örgütsel kültürün ve ilişkiler ağı ile çalışanların davranışlarının bütünleşmesi bu boyutta yer almaktadır. Bu işletmelerde iş birliği ve dayanışmanın olması, çalışanların örgüt ile uyumuna ve kenetlenmesine neden olur. Bu anlamda bu tür örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerde güçlü bir kurumsal yapı bulunmaktadır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve örgüt kültürünün sahip olduğu ilke ve normlara bağlanmasıdır. Bu bağlılık türü olan işletmelerde örgütsel kültür rehber olarak çalışanların davranışlarının nasıl olacağına ilişkin yol göstermektedir.

Kanter'in yaklaşımının en önemli özelliği çalışanların kişilikleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişki ve sosyal etkileşimin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemesidir. Çalışanlarının kişilikleri ile örgütün temsil ettiği sosyal sistemin bütünleşme ve bağlanma düzeyi farklı olarak gerçekleşebilmektedir (Cengiz, 2001: 30). Çalışanların bireysel isteklerini gerçekleştirmesinin tek yolu, örgütsel beklentiyi karşılamaları ve gerçekleştirmesidir. Örgütsel kültür bu anlamda referans olarak alınmaktadır (Çetinel, 2008: 64).

#### **1.4.4. Mowday, Porter, Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Mowday, Porter, Steers'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, çalışanların üyesi oldukları grubun bir parçası olarak çalışmaya devam etme istekleri açısından değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin bağlı olduğu örgütle özdeşleşmesi ve örgütsel katılım gücü olarak değerlendirilmektedir. Yaklaşımına göre, üyelerin örgütsel amaçları kabul etmeleri ve bu amaçlara inanmaları, örgütün amaçlarına ulaşması için faydalı olmaya çalışmaları ve üye kalma isteği bağlılığı oluşturan faktörlerdir (Güleryüz ve Aydın, 2015, 12).

İki boyutlu incelenen yaklaşımında çalışanların tutumlarının örgütsel hedefleri nasıl içselleştirdiğini ve bu amaçlara yönelik çaba ve çabalarını açıklamak için kullanılır. Çalışanların bağlılık algılarının davranışlarına yansımaları ve onlar için önemli olan bu tutumların örgütün bir parçası olarak kabul edilme düzeyi, yaptıkları faaliyetlerin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanların tutumları davranışlarını yönlendirirken, davranışın tekrarlanma sıklığı tutumlarının güçlenmesine sebebiyet vermektedir (Eren ve Bal, 2014).

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

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalardan biri olan teoride, örgütsel bağlılığın yönetim yapısı ile çalışanların etkileşiminden kaynaklandığı iddia edilmektedir. Organizasyon ilkeleri, norm ve kurallara uygunluk ve otorite kabulü üç ana başlık altında değerlendirilmektedir (Balay, 2000: 16):

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının olumsuz olduğu durumlarda, birey kendini örgüt kültürünün bir parçası olarak hissetmez ve yönetim yapısına karşı yabancılaşma yaşanır. Bireyler çalışmaya devam etseler de kendilerini psikolojik olarak bağlı hissetmezler.
- **Hesaplayıcı/Sömürücü Sadakat:** Bu bağlılık, çalışanların işte gösterdikleri çaba ve çabaların bir sonucu olarak çıkarlarına odaklanır. Belirli bir çıkar ilişkisinin olduğu bağlılıkta, karşılıklı kazanımlar bağlılığın derecesini belirler.
- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık olarak da tanımlanan bu bağlılıkta, çalışanların üyesi oldukları örgütün amaçlarını içselleştirmeleri ve örgüt kültürü ile bütünleşmeleri konusunda ahlaki bir zorunluluk olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılık alanında öncü araştırmalardan biri olarak kabul edilen Etzioni'nin yaklaşımı, bağlılığın örgüt kültürünün "otorite ve gücü" aracılığıyla oluştuğunu savunmaktadır. Buna göre ahlaki bağlılık, çalışanların örgütlerine olan normatif bağlılıklarını, karşılıklı kazanımların etkinliğine ve değerine bağlılığı hesaplamayı ve son olarak da çalışanların mutsuz oldukları örgütte çalışmak zorunda kalmalarına yabancılaştırıcı bağlılığı ifade etmektedir (Sığırı, 2007: 278).

#### **1.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almış ve işgören ile örgütü birbirine yaklaştıran psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır (Cengiz, 2001: 30).

- Uyum: İşgörenlerin bağlılıkla sergilediği tutum ve davranışların temel amacı, örgütün içinde olası bazı kazanımlar sağlamak ve bazı cezalardan ayrı tutulmaktır (İnce ve Gül, 2005: 35). Uyum genel olarak zorunluluk ilan ettiğinden, çalışan bağlı olduğu işi severek ve inanarak değil, yapmak zorunda olduğu için yapar (Bakan, 2011: 86). Çalışanın kendisine ve dışarıya sergilediği davranış ve tutumlar arasında farklılık vardır (Cengiz, 2001: 31).
- Özdeşleşme: İşgörenlerin ilişkili oldukları şirketin üyesi olarak devam etme isteğine dayanır (İnce ve Gül, 2005: 35). İşgörenlerin sergilediği davranış ve tutumlarla kendisini ifade etmelerinin yanı sıra, örgütün diğer üyeleri ile haz almak amacıyla temas kurulduğunda özdeşleşme sağlanmaktadır (Balay, 2000: 23). İşgören, örgüt değerlerini kendi değeri olarak görmese dahi örgütün değerine saygı duymakta ve uyumlu davranış ve tutum sergilemektedir (Bakan, 2011: 87).
- İçselleştirme: Kişi ile örgütün arasındaki değerler uyumuna dayanmaktadır. Kişinin davranış ve tutumu örgütte bulunan başka kişilerin davranış ve tutumlarıyla uyumlu ise bu boyut oluşmaya başlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 35). Bireylerin örgütlerine uyumu veya örgütleriyle sürekliliği genellikle ödül ve maliyet değerlendirmesini vurgularken, içselleştirme ve özdeşleşme örgütlerin hedef ve amaçlarına yönelik çıktılarına yönelir (Balay, 2000: 23).

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

Weiner, araçsal motivasyon (araçsal güdüleme) ile örgütsel bağlılık (normatif-ahlaki bağlılık) arasındaki ayrıma dayanan teorik modelin kurucusudur.

Örgütsel bağlılığı Weiner, çalışanları örgütün amaç ve çıkarlarına yönelik belli tutumlar sergilemeye iten normatif baskı bütünü şeklinde ifade etmiştir. Wiener iki tür taahhüt sınıflandırması yapmıştır. Bunlar; normatif bağlılık (moral) ve araçsal bağlılık (Wiener, 1982: 418).

Normatif bağlılık kaynaklı bir davranış araştırmacılara göre aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır (Wienerand Gechman, 1977: 48):

- Örgütün çıkarı doğrultusunda yapılan bireysel fedakârlıkları kapsamalıdır.
- Davranışlar çevre faktörleri kontrollere dayalı (ceza veya ödül gibi) olmamalıdır.
- Organizasyona kuruluşla alakalı fikir ve davranışlara zaman ayırmak gibi kişisel bir meşguliyeti yansıtmalıdır.

Normatif bağlılıkta çalışan, içsel baskılar sonucunda yer aldığı örgütün amaç ve değerlerine bağlanır. Bu nedenle çalışanın tutumu, eylemi ve fikirleri örgütün amaç ve değerlerine orantılı gitmektedir. Araçsal bağlılıktaysa bireysel çıkarlar işgörenin motivasyonunu sağladığından, işgörenin tutumu, eylemi ve fikirleri kendi çıkarına yönelik olmaktadır. Araçsal bağlılıkta örgüt, işgörenin bazı gereksinimlerini karşılar ve karşılık olarak çalışanın örgüte katkı sağlamasını bekler. Bu iki taraflı değişim ilişkisi çalışanın yararına olduğu ya da dengede kaldığı süre boyunca işgören örgütte çalışmaya devam edecektir. Normatif bağlılıkta, örgütle işgören arasında duygusal bir ilişki olduğu ve işgörenin örgütün amaç ve değerlerini benimsediği için örgütün yararına çabalar ve örgüt üyeliğinin sonlanmasını istemez. İşgörenlerin bu tür bir bağlılık geliştirmelerinin temel nedeni, bunun doğruluğuna ve etik olduğuna yürekten inanmasıdır.

Normatif bağlılık eğilimi, kişinin önemli kişisel katılımın olduğu tüm sosyal durumlarda sadakat göstermek için ahlaki bir yükümlülüğe sahip olduğu inancı olarak tanımlanabilmektedir. Kendini adanmış bir kişi, örgütteki üyeliğini kendi çıkarı için değil, bunu "yapması" gerektiğine inandığı için sürdürür. Kişi "doğru" ve "beklenen" olduğu için bu şekilde davranır. Araştırmacılara göre normatif bağlılık, doğrudan "bencil" çıkarlardan ve geçici durumsal kaygılardan bağımsızdır. Araştırmacılar, normatif eğilimin yanı sıra araçsal bağlılık eğiliminin de kişinin bağlılık düzeyine etki ettiğini savunmaktadır. Araştırmacılar bu süreci araçsal süreçlere dayalı motivasyonel bir süreç şeklinde isimlendirmişlerdir. Ticari örgütlerde üye katılımının ve 'sözleşme'nin özü ekonomik ve teşvik odaklı olduğundan, birincil mekanizma 'motivasyon'dur.

Araştırmacılar ayrıca, bazı kurumsal ortamlarda, hesaplayıcı, teşvik güdümlü bir "sözleşmeye" güçlü bir vurgu yapıldığını söylüyor. Bu tür ortamlarda ödüller, özellikle parasal olanlar, temel kontrol mekanizmaları olarak işlev görür (Wienerand Vardi, 1980: 85). Başka bir deyişle, çalışanlar örgütten aldıkları ödüllerle motive olur ve bağlı kalırlar.

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

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım biçimlerinden yola çıkarak örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

- **Ahlaki bağlılık:** Kuruluşun hedeflerini kabul etmeye ve bunlarla özdeşleşmeye dayalı bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılıkta kişi kendini örgütüne adar, örgüt başarısında kendini sorumlu hisseder ve örgütüne destek olur. Birey, örgüt hedeflerini benimsediğinden, bu hedeflere ulaşmada performansını en yüksekte tutmayı, kendisine verilen rolleri ve hatta üst rol görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendi sorumluluğu olarak kabul eder. Bu bağlamda ahlaki bağlılık, örgütle birey arasındaki duygusal bir bağlılıktır (Bakan, 2011: 89).
- **Çıkarıcı Bağlılık:** İşgörenlerin örgüt amaçlarına ulaşmak için emekleri, zamanları, bilgi ve deneyimleri gibi örgüte yaptıkları katkılar karşılığında ödül ve teşvik beklemeleri esasına dayanır. Bu tür bağlılıkta örgüt, belirli ödülleri elde etmek için bir araç olarak görülür.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin, örgütün hem iç hem de dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığı ve alternatif iş ya da örgüt olmadığı algısı sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgüte bu yönde bağlanan çalışan örgütte ödüllerin veya cezaların tesadüfen verildiğini, yaptığı işin nitelik ve niceliklerinden kaynaklanmadığını düşünür. Bu, örgütün kendi iç çevresi üzerinde hiçbir kontrolü olmadığı hissini yaratır. Diğer taraftan, alternatif işlerin ya da organizasyonların yokluğu, yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine yol açabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığını algılar. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığı algısı, arazide örgütle olumsuz bir duygusal bağ oluşmasına neden olacaktır (Penley ve Gould, 1988: 47).

## 1. 5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz değişebilir. Örgütsel hedef ve amaçlar kabul edilebilir değilse, örgüt bağlılığı yüksek ise, amaç ve hedefler makul/ kabul edilebilir ise, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ise örgütün dağılması hızlanabilir. Bu durumda örgütsel verimlilik artabilir (Wiener, 1982: 422).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması sonucu, yalnızca örgütün etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda giriş-çıkış oranlarını da düşürür, yenilikçi bir yaklaşım sağlar ve örgütün amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar (Kamer, 2001: 32). Örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu durumlar için işgörenin kıdeminde artış, iş devir hızının sınırlanması, işten ayrılma niyetinin kısıtlanması ve yüksek iş doyumu vb. sonuçlar meydana gelmektedir. Ayrıca işgören bireylerde sahiplenme duygusu gelişmiş, sadakat, yeterlilik ve güven oluşturma, bazı kişisel çıkarları ön plana çıkarma gibi sonuçlar da bulunmaktadır. Orta düzeyde bir örgütsel bağlılık da olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu sonuçlar, çalışan bireylerin mesleki gelişim ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması ve net bağlılık düzeyinin olmaması olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000: 83).

## BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ

### 2.1. İş Tatmini Kavramı

Literatürde iş tatmini ile ilgili birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Mottaz'a (1985) göre, işyerinde karşılaşılan işle ilgili durumlara verilen duygusal tepkilerdir. Locke'a (1976) göre işgörenlerin işte yaşanan durumlara karşı gösterdikleri olumlu tepkilerdir. Weiss'a (2002) göre çalışanların işleriyle ilgili duygusal, davranışsal ve kavramsal deneyimleridir (Şaklak, 2018: 18).

İş tatmini, çalışanın çalışma hayatı boyunca edindiği deneyim, başarı ve duyguları ile yaptığı iş ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu gösterge bazen neşe, bazen üzüntü, stres ya da öfke olarak karşımıza çıkacaktır. Tüm bu deneyimler çalışan için bir deneyim oluşturacaktır. Erdoğan (1999), çalışanın işi, çevresi ve kendisi ile yaşadığı tüm bu tutumların genel yapısını iş doyumunu olarak tanımlamaktadır. Vroom (1967), çalışanların duygusal tepkileri olarak ele aldığı iş doyumunu konusunu, çalışanların işyerinde mutlu olduklarında ve olumlu tepkiler verdiklerinde iş doyumunu, mutsuz olduklarında ve olumsuz davranışlar sergilediklerinde iş doyumsuzluğu olarak açıklamaktadır. Kaynak (1990), iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun, çalışanın örgütten beklentileri ve bu beklentilerin ne kadarını gerçekleştirebildiği ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu beklentiler iş ve çevresi ile ilgilidir. Çalışanın işi basitse ve iş ortamında basit olarak algılanırsa, çalışan işini rutin ve sıkıcı bulacak ve beklentisi azalacaktır. Sayyan (1990) çocuklar ve yetişkinler arasında yaptığı bir çalışmada doyumsuzluk duygusunu beklentilerle gerçekleşme arasındaki tutarsızlık olarak görmüş ve beklentilerin karşılanma derecesinin çalışanların işleriyle uyumunda önemli bir dinamik olduğunu tespit etmiştir. Bu dinamik yapının çalışmanı iki şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Birincisi, pasif çalışanlar beklentilerini düşürerek öz saygılarını kaybetmeye başlarlar, ikincisi ise aktif çalışanlardan beklentilerini artırarak özgüvenlerini artırmaya başlarlar ve daha uyumlu hale gelirler. Blenegen (1993) iş doyumunu genel hatlarıyla iki ana faktöre bağlamaktadır. Birincisi, çalışanın kişisel durumu, yapısı, duygu ve düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ile bunların önem derecesidir. İkincisi iş koşulları. Çalışanın beklentilerinin karşılanması ölçüsünde iş doyumundan söz edilebilir. Gibson, Ivancevich ve Donnelly (1997) çalışanın iş doyumunun işi, işin

çevresi, yönetsel tutum ve davranışları, ücret ve ücret dağılımı, terfi, işyeri arkadaşlık ilişkileri ve önem derecesi gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir (Bayrak, 2006: 294).

İş doyumu aslında çalışanın iş yerindeki mutluluğu ile ilgilidir. Meslektaşları ile çalışmaktan memnun olmak, yaptığı işten memnun olmak, ekonomik olarak tatmin edici bir ücret almak, çalıştığı kurumun ve yöneticilerinin gözünde değerli olduğunu hissetmek, yaptığı işi yaptığını düşünmek işteki mutluluğa bazı örnekler olarak verilebilir. Çalışanların yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan ürünü görmelerinin kendileriyle gurur duymalarına neden olacağı aşikardır. Yaptıkları iş sonucunda yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından takdir edilen çalışanların iş tatmin düzeyleri de daha yüksek olacaktır. Organ (1988), yönetsel uygulamaların doyuma dayalı olarak performansı etkilediğinden bahsetmekte ve memnun çalışanların otomatik olarak ek işlere yöneldiğini belirtmektedir. Bu durumda olanların günlük işle ilgili ilişkileri de daha kolaydır. Martin ve Bennett'e (1996) göre iş doyumu, çalışanın işine verdiği tepkilerin duygusal yönünü temsil eder. Ang, Begley ve Van'a (2003) göre iş tatmini, çalışanın işyerinde kendini iyi hissedip hissetmemesi ve deneyimlerini değerlendirdiğinde tatmin olup olmamasıyla ilgili bir durumdur (Karadirek, 2020: 59).

## **2.2. İş Tatmininin Önemi**

Örgütler, faaliyetlerinde belirlediği hedeflerin kısa vadede gerçekleşmesini sağlamak ve rakipleriyle mücadelesinde avantaj elde edebilmek için işgörenlerin memnuniyet seviyesini ve motivasyonu negatif etkileyen etkenleri iyileştirmeye çalışmalıdırlar. Böylelikle çalışanlarının üstün performanslarını adil bir biçimde ödüllendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki tatmin duygusunu ve örgüte bağlılıklarını da artırırılar.

Son yıllarda birçok çalışmada bireysel eğilimle iş doyumu seviyesi arasında ilişkinin önemini ortaya koymasına karşın konunun önemi henüz yeterince anlaşılammıştır. Araştırmalarda, bireyin kişiliğindeki etkisi yerine, uygun eşleştirmelerin bireyle iş arasında yapılması üzerinde durulmuştur. Birey ve örgütteki çalışma koşullarına en uygun şartları değerlendirerek iş doyumunu artıracığı düşünülmüştür. Belirli bir yaştan itibaren insan gündelik yaşamının büyük bir bölümünü ilişkili olduğu örgütte geçirmeye başlar. Bu nedenle sadece ekonomik kazancını değil aynı zamanda psikolojik olarak da etkileyen işinden gereksinimlerini karşılayan kişiler mutlu olabilmıştır. Buradan sonuçla iş doyumu

kişinin çalışma yaşamında hem maddi hem de manevi açıdan önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

Çalışanların işten ayrılmasını araştıran birçok araştırmanın çıktılarına göre iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması için çalışanların çalışma ortamının en ideal biçimde düzenlenmesi gerekir. Dolayısıyla örgüt verimliliği ve işgörenin çalışma doyumunu artacaktır (Örücü ve Esenkale, 2005: 4). Bundan dolayı iş doyumunu, çalışanların ait oldukları örgütte ve yaptıkları işte kendilerini nasıl hissettikleri konusunda önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir (Mount, 2006: 340). İşlerine karşı istenen olumlu tutum ve duygular iş doyumunun, istenmeyen olumsuz tutum ve duygular ise iş doyumsuzluğunun göstergesidir (Armstrong, 2006). İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işi, çalışma arkadaşlarını, yöneticileri ve ücretleri vb. konularda kişinin tutumu ve davranışlarının yanı sıra işleriyle ilgili davranışlarını da içermektedir (George ve Jones, 2008).

İşgörenlerin iş doyum düzeylerini saptamak ve gelişmesine yönelik çalışmalar yapmak örgüte pek çok fayda sağlar. Bundan dolayı iş doyumunu ile ilgili araştırmalar, çalışanların sorunları, örgütsel iletişimin gelişimi, işe karşı genel tutumlar, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi benzer konuların ele alınması açısından önemli görülmektedir (Gedik vd. 2009:11). Çalışanları örgütte karar alma süreçlerine dahil etmek, kariyer geliştirme fırsatları sağlamak, diğer bireylerle iletişim kurmak ve çalışma ortamındaki yaşam kalitesini yükseltmek, işgörenleri motive edecek ve iş doyum düzeyini artıracaktır (Okumuş, 2011: 26).

Brando vd. (2014: 97) iş doyumunun çok yönlü olduğuna işaret ederek, örgütlerin iş doyumunu planlarken bireylerin özgün davranışlarına önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda kişinin tatmininin gündelik hayatındaki başka şeylerin yanında bireysel arzu, tutku, eğitim seviyesi, örgütteki rolü ve beklentisi, işle ilgili deneyimleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Rekabet avantajı amaçlayan şirketler açısından işgören etmeni çok önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasının çalışanların performansına bağlı olduğu ve bu performansın mutlu çalışanlarla sağlanabileceği ön plana çıkmıştır (Rençber, 2014: 30). Organizasyonlarda çalışanların memnuniyet seviyesinin artırılması örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. İşgören kişisel istek ve gereksinimleri dikkate alan,

çalışanları ile sürekli iletişim halinde olan örgütler, örgüt bağlılığı ve iş doyumunu artıracak, dolayısıyla kurumsal başarıya daha kısa sürede ulaşılacaktır (Yenihan, 2014:178).

İşinden memnun olan çalışanlardan oluşan örgütler, işinden memnun olmayan çalışanların bulunduğu örgütlere göre çalışanların örgüte bağlılığı artmakta ve devamsızlık oranları düşmektedir (Anafarta, 2015: 115). Çalışanın yaptığı iş karşılığında yöneticisi tarafından takdir görmesi motivasyon kaynağı olacaktır. Dolayısıyla kişilerin işlerinden alacakları haz ve bu durum karşısında beklentileri artacaktır. İş doyumunu içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak devamlı değişebilmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar örgütlerinde işlerini yaparken tutum ve davranışlarında olumlu duygular yaşarken, iş doyumunu düşük olan çalışanlar tutum ve davranışlarında olumsuz duygular hissederler (Kayabaşı, 2019: 43).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanların özellikleri de işyerindeki davranışlarını etkiler. Kişisel veya biyolojik özellikler olarak; Yaş, cinsiyet, medeni durum, kişisel özellikler açısından; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyidir. Birey işyerine katıldığında, yönetim tarafından değiştirilse bile bazı özellikleri tamamen değişmez.

İş doyumunu çalışanın bir bütün olarak hissettiği bir olgu olduğundan; kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bu bireysel farklılıklar; yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerdir. İş doyumunu, kişinin yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi bireysel özelliklerine (ekonomik ve sosyal durumu, yetiştirilme tarzı, aile yapısı, genel kültürü vb.) bağlı şekilde yaşadığı duygusal bir durum olduğundan; algılar, yargılar ve dolayısıyla iş doyumunu/doyumsuzluğunda etkili farklılıklar olduğu için dikkate alınmalıdır (Günbatan, 2006: 56).

Sonuç olarak çalışanların kişilik özelliklerinin işlerine yönelik davranışlarında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum kişilik özelliklerine göre iş doyumunu üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahiptir.

### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların cinsiyeti işe karşı tutumlarının oluşmasında ve çalışma ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilmektedir. İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları incelendiğinde, bu görüşü destekleyen verilere ek olarak, kadın ve erkek çalışanların, koşullar eşit olduğunda iş doyumunda bir farklılık göstermediği görülmektedir (Eğinli, 2009: 39).

Kadının çalışma hayatında eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları ve evdeki görevleri, kadının kendisini çalışma hayatına yoğun bir şekilde vermesini engellediği için iş doyumunu erkek çalışanlara göre daha düşüktür. Ayrıca kadınların “işyerinde kadın olmaları” nedeniyle ortaya çıkan engeller ve ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak üstlenmemeleri nedeniyle çalışma hayatından beklentilerinin erkeklere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir (Keser, 2006: 83-84).

İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç ve iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre göre inceleyen bir çalışmada, erkekler için iş doyumunda kişilerarası ilişkiler faktörünün çok önemli olduğu ancak kadın çalışanlar için bu düzeyde olmadığını saptamıştır. Kadın çalışanlar için iş doyumunu oluşturmada çalışma koşulları faktörü önemli iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmektedir (Eğinli, 2009: 39).

### **2.3.1.2. Yaş**

Yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Araştırmalar, iş doyumunun yaşla birlikte arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç çalışanların iş doyum düzeylerinin yaşlı çalışanlara göre daha düşük olduğunu saptamıştır (Kuzulugil, 2012: 131). İşlerinden beklentileri daha yüksek olan genç çalışanların iş doyumuzluğu yaşama olasılığı daha yüksekken, iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. Yaşın artmasıyla birlikte terfi olanaklarının artması ve ödüllerin çeşitlenmesi de iş doyumunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Organ, 1995: 345). Genç işçiler işe ilk girdiklerinde muhtemelen tatminsiz olacaklardır çünkü terfi ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve irrasyonel beklentileri, uzmanlık eksikliği ve otoriteye karşı sorumluluk eksikliği vardır. Yapılan araştırmalar yaşlı personelin gençlere göre işlerinden daha fazla doyumuna sahip

olduklarını, hizmet süreleri ilerledikçe iş güvenliği ve disipline verdikleri önemin arttığını göstermektedir (Aksel, 2003: 123).

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, yaşla birlikte çalışan memnuniyetinin şekli hakkında üç temel sonuca varılabilir. Öncelikle; Pozitif doğrusal bir ilişkidir, yani yaş seviyesi yükseldikçe çalışanların memnuniyet düzeyi de artmaktadır. İkincisinde, sözde U-şekli gözlenir. Bu modele göre; çalışanların memnuniyet düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortasında düşük ve kariyerin sonuna doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı çalışmalarda ulaşılmıştır. Üçüncüsü ise; Yaş ile çalışan memnuniyeti arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Doyum düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Güven vd., 2005: 134).

### **2.3.1.3. Kıdem**

Araştırmalar, kıdemle iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Wright, Hamilton ve Gilmer'in araştırmalarında; bireylerin çalışmaya başladıktan hemen sonra iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu ve daha sonra bu düzeyin düştüğünü bulmuşlardır (Ulusoy, 1993: 20). Çalışanların hizmet yılı artış gösterdikçe buna orantılı şekilde iş doyumlarının da artacağı düşünülmektedir. Sebebi ise; aynı işi uzun yıllar yaparak daha çok tecrübeli ve işle neredeyse bütünleşmiş çalışanların işlerine daha uyumlu olacakları için daha fazla doyumla ulaşacakları düşünülürken, daha yüksek ücret ve terfi bekleyen genç çalışanların, yaşlı çalışanlardan daha az tatmin olacaktır (Davis, 1998: 99).

Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça işgörenlerin doyum seviyesinde artış olacağı iddia edilmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 134).

- Bireyin kıdemini, çalışmasını daha net anlamasını ve bunların çalışana verdiği başarı duygusunu artırmak,
- Bilhassa çalışma süresinde artış olması organizasyonun personel ihtiyacını daha fazla karşılayacağı,
- Çalışanın çalışma süresinde artış oldukça organizasyonu ve işiyle yavaş yavaş bütünleşmesini,
- Çalışma süresinde artış oldukça kurum çalışanlarına daha geniş imkanlar sunar.

#### **2.3.1.4. Eğitim Seviyesi**

Eğitim düzeyiyle işgören memnuniyeti arasındaki karmaşık bir ilişki vardır. Genellikle işgörenin eğitim seviyesi arttıkça iş doyumunun da yükseleceği beklentisi vardır. Bunun nedeni eğitimin daha iyi iş fırsatları ve daha yüksek ücretler getirmektedir. Bununla birlikte bu durumun her zaman olduğunu söylemek mümkün değildir. Her iyi eğitilmiş kişinin beklentilerine uygun bir işe yerleştirilmesi mümkün olmadığı gibi; iyi bir ücret seviyesinde çalışma imkânı olmayabilir. Bu durum bireyde doyumsuzluk yaratabilmektedir.

Bazı çalışmalar, eğitim ile iş tatmini arasında negatif ilişkili saptamıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş doyumunu daha yüksektir. Bunun sebebi daha iyi eğitilmiş insanların beklentileri daha yüksektir ve işlerinin onlara daha büyük bir başarı ve sorumluluk duygusu sağlamasını isterler. Genellikle işler bu beklentileri karşılamadığı için eğitim düzeyi yüksek olan kişiler işlerinden düşük tatmin algılanır (Schultz ve Romo, 1990: 281).

Eğitim, mesleki hareketlilikte hem işlevsel hem de sembolik roller üstlenir. Eğitim doğrudan bir hedefe ulaşmak için kullanılıyorsa, eğitimin işlevsel değerinden bahsedilmektedir. Örneğin; tıp ya da inşaat mühendisliğinde okuyan kişiler eğitimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaşırlarsa yani hekim veya inşaat mühendisi olurlarsa aldıkları eğitim değeri "işlevsel eğitim" değeridir. Eğitimden faydalanıyorsa ancak kazanılan statü sembolik olarak taşıyorsa eğitimin sembolik değerinden bahsedilmiş olur. Örneğin; İktisat alanında doktora yapan bir kişi, eğitimi sonunda elde ettiği statüden yararlanamaz ve bu alanda faaliyet gösteremezse "eğitimin sembolik değeri" meydana çıkar (Erkal, 2000: 113). İşgörenlerin aldıkları eğitimlerin iş yaşamlarına işlevsel bir etkisi varsa iş doyumlarının yüksek, sembolik bir etkisi varsa iş doyumlarının düşük olduğu söylenebilmektedir.

#### **2.3.1.5. Statü**

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle olan ilişkisinden doğan bir kavramdır. Farklı statülerin farklı davranış düzlemlerinde bir araya gelmesiyle oluşan sosyal statü, kişinin genel olarak toplum içindeki konumunu veya sosyal statüsünü de göstermektedir. Bir kişinin sosyal statüsü, toplumdaki toplam yetki ve sorumluluk alanını verir. Bu bakımdan bir toplumsal statü, bir toplumsal sistem içindeki belli bir konumu ve konumu

ifade eder (Eroğlu, 2007: 89). Bireylerin bu sosyal sistemdeki konumları ve konumları, zaman içinde toplumun tabakalaşma piramidinde yukarı veya aşağı hareket edebilir.

Statü, toplumda başkaları tarafından bir kişiye atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Tanınmış bir kuruluştta çalışmak veya önemli görünen bir unvana sahip olmak, başkaları tarafından kendilerine atfedilecek statüleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Hatta bu manevi doyum unsurları, bazı kişilerin bu işleri daha ucuza yapmaya devam etmelerini sağlayabilir. Çalışanların konumu ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görmek ve nitelikli bir çalışan olarak kabul edilmek hemen her insanda derin bir tatmin duygusu oluşturur. Yaptığı işin karşılığını sosyal statüde saygı ve yükselme ile somut bir şekilde gören personel, işine daha gayretle devam edecektir (Eren, 2008: 575).

Yüksek statüye sahip çalışanların, birçok zorluk veya engeli aşmak için düşük statüye sahip çalışanlara göre daha fazla çaba sarf edecekleri bilinmektedir. Dolayısıyla statüsü yüksek çalışanların iş doyum düzeyleri yüksek olacaktır (Karahana, 2008: 237).

### **2.3.1.6. Kişilik**

Kişilik, bir bireyin ayırt edici, değişmeyen ve tutarlı özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik, duygu, düşünce ve davranışlarda benzerlikler ve farklılıklar yaratan özellikler bütünüdür. “Bu kavramı oluşturan üç temel nokta son derece önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 72). Bunlar:

- Benzerlik veya kendine özgü oluşu,
- Tutarlılık,
- Değişmezlik veya durağanlıktır.

Kişiliği oluşturan bu üç temel özellik, bireyleri diğer bireylerden ayıran kalıcı özelliklerdir.

Bir örgütteki tüm çalışanlar benzer koşullar altında farklı doyum düzeylerinde olabilir. Bazı kişiler mesleki görevlerini standartlaştırarak ve belirsizlik en aza indirildiğinde daha üretken olarak iş doyumunu elde edebilirken, bazı kişiler ise en az zihinsel çaba gerektiren işlerde doyuma ulaşabilmektedir (Dinç Özcan, 2011: 100).

Araştırmalar, iş doyumunun sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili olmadığını, aynı zamanda çalışanların kendileri için neleri önemli gördükleri ve onları ne kadar istedikleri ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanın istek ve

beklentilerini şekillendiren kişilik faktörünün iş doyumunu üzerindeki etkisini göstermektedir. Kişilik değişkeninin iş doyumunu üzerindeki etkisini inceleyen benzer araştırmalar, tatmin olan bireylerin daha esnek olduğunu, daha istikrarlı bir kişiliğe sahip olduğunu, yüksek sosyo-ekonomik statüden geldiklerini veya düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini aştığını göstermektedir (Locke, 1976: 1303).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

#### **2.3.2.1. İşin Nitelikleri**

İş doyumunun en önemli kaynaklarından biri işin kendisidir. Hackman ve Oldham (1976), "iş özellikleri modeli" teorilerinde işin kendisini beş temel özellik açısından araştırırlar:

- **Özerklik:** Bu, bir çalışanın işini yaparken işi hakkında karar verme özgürlüğü anlamına gelir.
- **Görev Kimliği:** çalışanın işinde baştan sona ilerleyip ilerlemediği ile ölçülür. İşin sadece bir kısmını yapan işçiler daha düşük bir mesleki kimliğe sahiptir.
- **Görevin önemi:** işin diğer insanlar, meslektaşlar ve müşteriler tarafından önemli olarak algılanıp algılanmadığı. **Çeşitli Beceriler:** Bir işin kaç tür faaliyet ve beceri gerektirdiğinin bir ölçüsü.
- **Görev hakkında geri bildirim.** Bir çalışan, işteki performansı hakkında açık ve net geri bildirim alma konusunda uzmanlaşmıştır.

Bu özellikler, çalışanları işlerini anlamaları ve işlerinin sonuçları için sorumluluk duygusu geliştirmeleri açısından etkilemektedir. İş algısı ile çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu artar.

#### **2.3.2.2. Çalışma Koşulları**

Kişiler; ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve güvenlik gibi işe uygun şartlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Genellikle işlerinin evlerine yakın temiz yeni binalarda olmasını ister. Temiz ve düzenli iş koşulları sağlayan, yeni araç ve makinelerle çalışma imkânı sunan ve çalışma şartlarının negatif etkilerini ortadan kaldıran kuruluşlar, çalışanların motivasyonunu ve dolaylı olarak iş doyumlarını artıran iyi çalışma koşulları sağlamak anlamına gelmektedir (Eren, 2014: 34).

İşgörenler yaşadıkları kaygıları, işle ilgili olumsuz düşünceleri ve yaşadıkları ruhsal problemlerle sıklıkla işlerine de yansıtırlar. Böylece iş koşullarına ilişkin şikayetlerin altında yatan sorunların ele alınması, çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Başaran, 2000: 98).

#### **2.3.2.3. Çalışma Arkadaşları**

Çalışan insanların geneli kişisel hayatlarına ayırdıkları zamanın daha fazlasını işteki meslektaşlarıyla geçirir. Bundan dolayı kişinin iş arkadaşlarıyla kurduğu pozitif ilişki de tatmin düzeyini etkilemektedir.

Üretim için bir araya getirilen işçilerin ilk işi, işin gerçekleşmesi için eylemleri paylaşmak ve kendi aralarında çalışmaktır. Üretim için gerekli olan iş bütünlük içinde yapılmazsa üretim imkânsız hale gelir. Yardımlaşma veya dayanışmanın sağlanamadığı işyerlerinde üretim tehlikeye girer (Başaran, 2000: 96).

İyi bir çalışma ekibine sahip kişiler iş hayatından daha çok keyif alırlar. Çalışan işini sevmese dahi çalışma arkadaşlar ile olan pozitif ilişkisinden dolayı işe gitmek ister. Bu örnekteki çalışma ekibinden yoksun olan kişilerde doyum seviyeleri de düşüktür (Özkalp ve Kırel 2011: 35).

Sousa-Poza (2000) meslektaşları ile ilişkisi; çalışanların astları, üstleri ve eşit statüdeki çalışanları ile iletişim kalite düzeyi olarak tanımlar. Çalışanlar bir işyerinde birlikte olmayı ne derece başarabilirlerse işe doyumları da o derece yüksek olur (Başaran, 2000: 96).

#### **2.3.2.4. Ücret**

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilecekleri asgari yaşam standartlarını karşılayacak bir gelire gereksinim duyarlar. Bundan dolayı ücret, bireylerin en esas çalışma amaçlarındandır. Çalışanların harcadıkları emekle aldıkları ücret arasında bir denge olması gerektiğinden, yüksek ücret çalışanın iş doyumunu sağlaması için yeterli olmayacaktır (Kantar, 2008). İş doyumunu ve ücretler arasındaki ilişki şaşırtacak seviyede düşüktür. Ücret miktarının iş doyumuna değil ücret doyumuna ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle ücretin adaleti, miktarından daha önemli bir etmendir (Spector, 1997).

İşgören almış olduğu ücreti yalnızca mali bir kazanç şeklinde görür. Ücret, işgörenin örgüte yaptığı katkı ve emeğin karşılığı şeklinde de algılanmaktadır. Bundan dolayı ücret,

çalışanın iş tatminiyle yakından ilişkilidir (Eğinli, 2009: 52). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en altında yer alan esas fizyolojik gereksinimler ücretle karşılanır. İşgörenler aldıkları ücreti bir güvenlik ve statü sembolü ve örgütte kendilerine verilen değer için bir ödülü şeklinde görmektedirler. Bu durumda kişi de bir başarı duygusu oluşturur.

### **2.3.2.5. Terfi Olanakları**

Yetki, çalışanlar ve ücretler sınırlandırılarak çalışanın örgüt içinde daha üst düzey bir göreve atanmasına terfi denir. İşgöreni çalışmaya teşvik edici en önemli un terfidir. İlerleme imkânı olmadığını bilen insan, ücretinin artmayacağı hissine kapılır ve o işyerinde çaba sarf etmenin gereksiz olduğu fikrini benimsemektedir. Bu durumda memnuniyetsizliğe sebep olur (Spector, 1997).

Çalışanların yükselme fırsatına sahip olmasını istiyorlar. Uzun süre aynı görevlerle aynı duruşta çalışan bir kişi, yeterli tecrübe ile temas halinde olursa işin monotonlaşacağını düşünecek ve bunun neticesinde sahip olduğu yetki ve ekiplerin yetersiz başlangıçları başlayacaktır. Terfi olanağı bulamayan çalışanların işe olan şevkleri azalır ve bu da iş doyumsuzluğuna yol açar (Eren, 2014: 12).

Terfi, maddi gelirdeki artışın yanı sıra çalışanın sosyal işini ve toplumdaki yerini de etkiler. Bu nedenle çalışanlara işlerinde yükselme olanağı sağlanması arzu edilir. Yükselme arzusu olan kişiler ve terfi etme fırsatı bulan çalışanlar son derece memnundur. Her pozisyondaki çalışanın başarılı olması durumunda terfi etme imkânına sahip olması, yaptığı işteki memnuniyetini arttırmaktadır. İşletmedeki tüm terfi kademelerinin boş bırakılması durumunda çalışan başarılı olsa dahi terfi fırsatı yakalayamamak için iş doyumunu giderek azalmaktadır.

## **2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler**

### **2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow, insanın sosyal ve psikolojik bir varlık olarak bazı ihtiyaçlarının olduğunu savunmuştur. Eylemleriyle ihtiyaçlarını gidermeye gideceğini ve bu yönde bir arzusu olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında Maslow, ihtiyaçları hiyerarşik olarak ilişkilendirerek beş basamaklı bir merdiven ortaya çıkarmıştır. Bunlar (Sönmezer, 2007: 14);

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsan fizyolojisinin gereği olarak ön plana çıkan beslenme, barınma, açlık, susuzluk, cinsellik gibi ihtiyaçlardır.
- Güvende olma ihtiyacı: Kişi, yaşamı boyunca hastalık durumunda ve yaşlılığında kendini güvende hissetmek isteyebilir. İnsanların emeklilik, çalıştıkları işin garantisi, sigortalı olma, bazı maddi imkanlar gibi birçok noktaya ihtiyaç duyacağı belirtilmiştir.
- Sevgi / Aidiyet İhtiyacı: Bu ihtiyacın temelinde sosyal bir varlık olarak insanın başkalarıyla bir arada yaşama arzusu ve bunu anlayabilecek, sorunlarını çözebilecek insanlarla birlikte olma arzusu olduğu vurgulanır.
- Saygı İhtiyacı: Genel olarak insanların kendilerini gösterme, tanınma ve statü açısından prestijli bir üst konumda olma, özgüven gibi ihtiyaçları olduğu söylenir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu aşamada kişinin kendini tatmin etme, başarılı olma, buluşlar yaparak eserler ortaya koyma gibi arzularının olduğu söylenir. Kişinin bir sonraki aşamada ihtiyaçlarını gidermeye çalışacağı ve hangi düzeyde doyum elde ederse etsin bu konuda doyum arayacağına vurgu yapılmıştır.

#### 2.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İnsanları motive eden faktörlerin neler olduğu sorusu uzun süredir araştırmaların ana konusu olmuştur.

Herzberg, motive etmenin büyük ölçüde ilgisiz iki faktörden oluştuğunu savunuyor. Bunlar; hijyen faktörleri ve motive edici faktörler. Herzberg, iş doyumusuzluğuna neden olan dış faktörleri hijyen faktörleri olarak tanımlar. Hijyen faktörleri memnuniyet sağlamazken memnuniyetsizliğin azaltılmasına katkıda bulunur. Herzberg, yeterli miktarda bulunduğu iş tatmini ve motivasyonunda artışa neden olan faktörleri motive edici faktörler olarak tanımlamıştır. Motivasyon faktörleri iş doyumusuzluğunu (hijyen) önleyen faktörlerden ayrı ve farklıdır. Herzberg'e göre sadece hijyen faktörlerine odaklanmak sadece iş doyumusuzluğunu önlemektedir. Nitekim Mc Kerna, hijyen faktörlerinin hastalığı önleyebileceğini ancak iyileştirmediğini belirtmiş ve hijyen faktörlerinin tek başına motive edici olmadığını söylemiştir (Gökçe ve ark., 2010: 237). Çalışanların iş doyumlarını arttırabilmeleri ve daha fazla performans gösterebilmeleri için motive edici unsurlara yer verilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir çalışanın aldığı ücretin yetersiz olması, çalışma

koşullarının kötü olması, iş güvencesinin olmaması, işinden zevk alması, sorumlulukları ve yükselme imkanlarının olması vb. gibi unsurlar çalışanları motive etmekte yetersiz kalacaktır. Bu nedenle örgütte hijyen yani koruyucu faktörlerin varlığı çalışanların motivasyonu açısından önemli olacaktır (Herzberg, 1996: 32).

### **2.4.3. Alderfer'in ERG Teorisi**

Maslow'un teorisi ile Alderfer'in ERG teorisi pek çok benzerliğe sahiptir, ancak teorinin Maslow'un teorisinden farklı özellikleri, ihtiyaçların insanlar üzerindeki etkisi konusunda daha aydınlatıcıdır.

Maslow'un 5 adımda gösterdiği ihtiyaçlar hiyerarşisini 3 ana başlık altında toplar ve inceler. Adımı buradan alır. ERG teorisi 3 önermeye dayanmaktadır (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002: 66):

- Her seviyedeki ihtiyaç ne kadar az karşılanırsa, o kadar çok istenir.
- Alt düzey ihtiyaçlar ne kadar karşılanırsa, üst grupların ihtiyaçlarının arzu düzeyi de o kadar yüksek olur. Başka bir deyişle, aralarında doğrudan bir orantı vardır.
- İkinci önerideki duruma benzer şekilde, üst düzey ihtiyaçlar ne kadar karşılanırsa, alt düzey ihtiyaçlar o kadar çok arzu edilir.

ERG teorisinde motivasyon 3 temel ihtiyacın giderilmesi üzerine kurulmuştur (Stroh, Northcraft and Neale, 2002:66):

- Varoluş İhtiyacı: Temel fizyolojik ve fiziksel ihtiyaçlardan oluşur. Bunlar açlık, susuzluk, tehlikelerden korunma (fiziki güvenlik) gibi ihtiyaçlardır. Maslow'un teorisindeki alt basamaklara karşılık gelir.
- Aidiyet İhtiyacı (İlişkiler): Sosyal ilişkiler ve diğer insanlarla yakın ilişkiler, saygı vb. Bu ihtiyacın temelinde karşılıklılık yatmaktadır. İnsanlar doyum için birbirleriyle zaman geçirirler. Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelir.
- Büyüme İhtiyacı: Kişinin potansiyelini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'un hiyerarşisinde saygı ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasındaki basamağa karşılık gelir.

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

David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Teorisi aynı zamanda "edinilmiş ihtiyaçlar teorisi" olarak da adlandırılır.

Başarı kuramına duyulan ihtiyaç; Başarı, ilişki kurmak ve güç gereksinimi kavramlarına odaklı bir teoridir. Bu gereksinimlerin üçü de birbirinden bağımsızdır. Bunun nedeni insan bu üç ihtiyacın herhangi birine ya da hepsine belirli bir oranda gereksinim duyabilir. Aynı zamanda başarıma gereksinimi ciddi örgütsel etkileri nedeniyle araştırmacıların en çok üzerinde durdukları gereksinim çeşididir (Hitt vd. 2006: 202). Bu teoriye göre başarı için çabalayan çalışanlar, bu çaba içinde olmayan çalışanlara göre daha çok çalışacaklardır.

McClelland'ın ortaya koyduğu üç ihtiyacı kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52):

- **Başarma İhtiyacı:** Başarma ihtiyacı güçlü olan bir birey, ulaşılması zor ve çok çalışma gerektiren anlamlı hedefler belirleyecek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli beceri ve bilgileri edinecek ve kullanacaktır.
- **İlişki İhtiyacı:** Diğer insanlarla ilişki kurmak ve ekibe dahil olmayla ilgili gereksinimdir. Buna güçlü bir gereksinimi bulunan bir kişi, başka insanlarla ilişki kurmaya değer görür.
- **Güç gereksinimi:** Güçlü bir güç gereksinimi olan kişi, güç ve otorite kaynakları geliştirmek, başkalarını etkilemek ve gücü korumak için davranışlar sergiler.

#### **2.4.5. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Süreç teorilerinden ilki Vroom'un umut teorisidir. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilen davranışın bir fonksiyonudur. Umut teorisi, örgütsel davranışın nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirir. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2014: 592):

- Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevre koşullarının birleşik etkisi tarafından belirlenir ve yönlendirilir.
- Varsayım, her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaçları, istekleri ve hedefleri vardır. Bu rastgele olmayan farklılıklar, bireylerin ihtiyaçlarının ciddiyetindeki değişiklikleri anlayarak sistematik olarak incelenebilir.
- Varsayım, insanlar algılarına göre bir dizi ödül arasından seçim yapar ve seçim yapar. Her ödüle aynı hassasiyeti göstermezler.

Çalışan motivasyonu; yaptığı işin gelecekteki sonucuna ilişkin beklentisine bağlıdır. Yani herhangi bir sonucun o an kişiyi etkileme gücü; ileride sonuca ulaştığı zaman sonucu ne kadar olumlu bulacağı beklentisine bağlıdır. Dolayısıyla, teoriye göre, motivasyonu etkileyen şey, sonucun değeridir.

Beklenti teorisinin temellerini özetlemek gerekirse:

- Birey, çabalarının kendisine birtakım ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey, başarı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzu etmelidir. Yani ödüller onun için değerli olmalıdır.
- Birey, beklenen başarıyı elde edebileceğine inanmalıdır.

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

Adams tarafından geliştirilen bu yaklaşım sadece motivasyonu ele almaz, aynı zamanda iş tatmini ve algılanan örgütsel adaletin bilimsel temelini oluşturur. Adams'ın General Electric Company'de motivasyon üzerine yaptığı bazı çalışma ve deneyler sonucunda çalışanların emekleriyle ortaya koydukları sonuçların adil dağılımına büyük önem verdiklerini belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre çalışanların işletmeye bilgi, beceri ve deneyim gibi katkıları olduğu ve sonuçların benzer iş veya işleri yapan diğer meslektaşlarla karşılaştırıldıkları söylenebilir. Bu karşılaştırmalar ücretler, işle ilgili bazı ödüller, sosyal yardımlar, kıdem tazminatı gibi olabilir. Bu durumda yapılacak karşılaştırmada bir eşitlik olması durumunda kişinin işine karşı olumlu bir tutum geliştirmesine ve aynı zamanda örgüte sunduğu bazı girdilerin artmasına neden olması beklenmektedir. Çalışanın bu konularda bir haksızlık sezmesi durumunda bunun bazı sonuçları çarpıtma, işi bırakmayı düşünme, ayrılma gibi olumsuz etkilerinin olabileceği vurgulanmaktadır.

İş tatmini ile ilgili önemli hususlara değinen Adams, bireyin çalışma ortamında ortaya çıkan eşitlik ve eşitsizliğin onun tatmin düzeyini belirlediği görüşüne yer vermiştir. Diğer bir deyişle, çalışanlar diğer arkadaşlarının yaptıkları işlerle karşılığında elde ettikleri kazançları da karşılaştırabilmektedirler (Tunçbilek, 2016: 44).

#### **2.4.7. Edwin Locke'un Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi**

Kişiler belirlediği amaçları ve hedefler doğrultusunda Edwin Locke'un teorisinde kendilerini motive edecek düzeyleri de belirlemiştir. Başka bir ifade ile kişilerin ulaşılabilir hedefleri ve amaçlarının zorluğu, motivasyon dereceleriyle doğru orantılıdır. Öte yandan bireyin ulaşılabilir olarak tanımladığı amaca ulaşabilmesi için gerekli donanım ve beklenen davranışları gösterebilme yeteneğine sahip olması gerekir (Erdem, 2006: 228). Bir başka açıdan bakıldığında, bireylerin motivasyon düzeyleri, amaçlarına ulaşılabilirliği ile paralellik göstermektedir. Ulaşılması güç bir hedefi olan birey, hedefi kolay olan bireye göre daha fazla çaba sarf etmeli, daha fazla verimlilik göstermeli ve daha fazla motive olmalıdır (Koçel, 2005: 654).

Bireysel amaç ve başarı teorisinin ana hatlarını aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Balaban, 2006: 18):

- Personelin amaç ve niyeti, onu çalışmaya motive eden temel faktördür.
- Personelin kendi durumunun başka bir kurumda aynı işi yapan kişilerle karşılaştırılması yani dış etkenler personelin amaç ve niyetini etkileyebilmektedir.
- Personelin kendi durumunu başkaları ile karşılaştırması sonucunda gösterdiği tepkilerin eğilimi, algı ve değer yargılarında oluşturduğu bir değerlendirme çıktısının sonucudur. Personel, çevresinden aldığı uyarıları kendi değer yargılarına göre kendi zihninde muhakeme ederek yorumlar.

Bireysel amaç ve başarı teorisinin bir örgütte görev yapan yöneticiler üstündeki önemli argümanı, kurumun amacı ile çalışanın amacı arasındaki uyumu yakalamaktır. Uyum sağlanmasında, hedefler belirlenirken astlara katkıda bulunma görevleri vardır (Bulduklu, 2005: 68).

#### **2.5. İş Tatmininin Sonuçları**

Modern iş hayatında iş doyumunu önemli bir faktördür. İş tatmini etik bir gereklilik ve sosyal bir sorumluluktur. İnsanlar yaşamlarında nasıl bedensel sağlığa önem veriyorlarsa, iş yaşamında da ruhsal doyuma aynı hassasiyet hakimdir. İnsanlar maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Hayatımızın önemli bir kısmı çalışma alanlarımızda geçmektedir. İşyerinde yöneticileri tarafından takdir edilen ve ödüllendirilen çalışanlar, iş doyumlarını artıracak ve böylece daha verimli çalışanlar olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş doyumunun çıktılarına bakıldığında, çalışanın ruh ve beden sağlığı, örgütün çalışma verimi ve fiziki çalışma ortamı etkilenmektedir. Çağdaş yönetim anlayışına göre örgütlerin etkinliği ve performansı sadece mali kaynaklarına göre değerlendirilmemelidir. İş doyumunu, ekonomik gelişmeden toplumsal barışa kadar pek çok alanı etkileyebilmektedir. Bu nedenle insani boyutlar açısından değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Stresli çalışma ortamlarında çalışan çalışanlar psikolojik doyumsuzluk yaşarlar. Psikolojik memnuniyetsizlik yaşayan ve strese maruz kalan çalışanların fiziksel sağlıklarında da bozulmalar yaşanabilmektedir. Bireyler sorumlu oldukları işlerde doyum yaşamak isterler. İşten memnun olan çalışanların özel hayatları da mutlu ve huzurlu bir şekilde devam etmektedir (Eren, 2014: 224-245).

İş yerindeki memnuniyetsizlik kronikleşmeye başlarsa, örgüt çalışanlarının davranışlarında gerginlik, stresli çalışma ortamları ve psikolojik sorunlar oluşmaya başlar. İş doyumsuzluğu nedeniyle çalışanlarda açıklanamayan bedensel rahatsızlıklar, kalp ve tansiyon hastalıkları ve psikolojik dengesizlikler ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 151).

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Herhangi bir organizasyonun verimliliğine etki eden en önemli etmenler, çalışanın özveri ile çalışması ve beklenin üstünde bir personelin performansıdır. Bu, bireylerin işe karşı tutumları, bilgi düzeyleri, yetenekleri ve deneyimleri gibi kişisel özellikleri ile ilgilidir. Bireylerin kişisel özellikleri ile daha önce bahsedilen örgütsel özelliklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık açısından benzer olması bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Nitekim bu ilişkinin nasıl oluştuğu konusunda araştırmacılar arasında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın iş doyumunu etkilediğini belirtirken, bazı araştırmacılar ise iş doyumunu ya da doyumun örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedir. Bazı araştırmacılar bu iki kavramın birbirinin sebebi olduğunu belirtmektedirler (Bakan, 2011: 241).

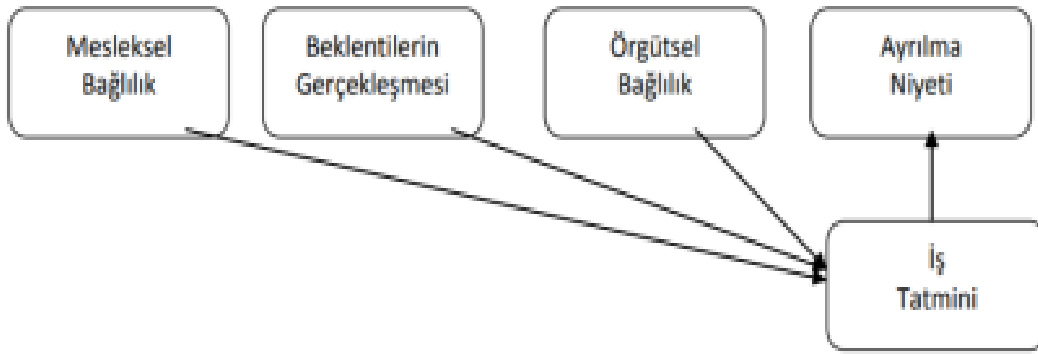
Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin sonucu kurumların başarısı için önemlidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, içinde buldukları kurumu değerler ve hedefler çerçevesinde benimseyerek kurumun amaçlarına ulaşmak için çaba harcarlar. Bu durum çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir. Nitekim örgütsel bağlılık olarak ifade edilen örgütsel değerler, amaç ve hedefler de iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu ve örgütsel bağlılık birbirini karşılıklı olarak etkileyebilir (Karataş ve Güleş, 2010: 86-87).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve özellikleri ile ilgili olduğu için daha kapsamlı bir kavram olarak görülürken, iş doyumunu, bireyin kişisel özelliklerini ve örgütten etkilenme durumunu ortaya koyduğu için daha dar bir kavram olarak görülmektedir. Çalışan bireyin işine yönelik tutumları iş doyumunu, örgütüne yönelik tutumları ise örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Her iki durumun da aynı ortamda meydana gelmesi ve birbirini etkilemesi bu iki kavramın ilişkili olduğunu göstermektedir (Bilgiç, 2017: 46).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili literatür ve tartışmalara yer verilecektir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik ampirik çalışmalar ayrı bir başlık altında değerlendirilecektir.

### **3.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi**

Çalışan bireylerin iş tatmini kurumlarına olan bağlılıkları ile ilişkilidir. Türkoğlu'na (2011) göre işe alıma süreci, işe karşı tutum ve benimseme süreci kurumda çalıştıkları süre ile ilişkilidir. Kurumda çalışılan süre arttıkça bireyin örgüte olan bağlılığı da artmakta bu da iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden biri olan duygusal bağlılığın da iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bireyin kurumla özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı ve örgütün sürekli üyesi olması işine karşı tutumunu da değiştirmekte ve daha fazla iş doyumunu sağlamaktadır. Çünkü çalışan birey kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedefleri ile eşleştirmiş ve bu durum iş doyumunu etkilemiştir (Ceylan ve Demircan, 2002: 2). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi de yol modeli ile açıklanmaktadır. Yol modeli, iş doyumunu dolaylı olarak etkileyen faktörleri dikkate alan bir model olarak tanımlanmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi iş tatmininin mesleğe bağlılık, beklentileri karşılama, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinden etkilendiği bir model olarak tasarlanmıştır (Balay, 2000: 37).



**Şekil 1:** Yol Modeli (Balay, 2000: 37)

Yol modelindeki süreç, profesyonel bağlılıkla başlar. Mesleki bağlılıkta, çalışanın mesleğini devam ettirme isteği vardır. Mesleki değerleri ve hedefleri benimseyen çalışan birey, meslekte geçirilen süreyi artırarak mesleki bağlılığını da sağlamlaştırmaktadır. Ayrıca mesleki bağlılık, çalışan bireylerin meslekleri ile ilgili gelecek beklentilerine de bağlıdır. Diğer bir deyişle gelecek beklentisi, çalışan bireyin mesleki bağlılığını artırmaktadır. Mesleki bağlılığı artan çalışanın örgütsel bağlılığı artmakta ve bu durum çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Sonuç olarak bu süreç çalışan bireyin iş doyumunu etkilemektedir (Somuncu, 2008: 15).

Örgütsel bağlılığın iş doyumunu etkilediğini gösteren çalışmalarda yöneticilerin artan örgütsel fırsatlarının iş performansını, çalışan bireylerin stres düzeyini, personel devir hızını ve iş

sadakatinin etkilediği ve bu durumun dolaylı olarak iş doyumunu belirlediği belirtilmektedir. Zayıf örgütsel bağlılık da ters bir ilişkiyi ortaya koyarak iş stresi, işe geç kalma, çalışanın performansının düşmesi gibi sonuçlar doğurmakta ve bu da iş doyumunu etkilemektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 132).

Örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve örgütsel faktörlerden iş doyumuna bir ilişki olduğunu söylemek de mümkündür. İş analizi, iş tanımı ve iş mantığı gibi örgütsel düzenlemeler, çalışan bireylerin işe bağlılıklarını ve iş doyumlarını belirlemektedir. Ayrıca kurumdaki çalışma ortamı, çalışma geleneği ve kurumsal yapı gibi örgüt kültürünün özellikleri de çalışan bireyin iş performansını ve iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Ayrıca kurumun çalışanlarına sunduğu finansal ve sosyal imkanlar da çalışanın iş doyumunu belirlemektedir. Çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda iş güvencesi varsa, ücret düzeyleri beklentileri karşılıyorsa ve sosyal çevreye karşı mesleki itibarları varsa iş doyumları da bu durumlardan olumlu etkilenir (Kök, 2006:295).

### **3.2. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Çalışan bireylerin iş tatmini örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin iş doyumundan örgütsel bağlılığa doğru olduğunu iddia etmektedirler. Çalışanın kurumda beklentilerini karşılaması, işi benimsemesi, sosyal, fiziksel ve ruhsal gereksinimlerinden tatmin olması ve işinde mutlu olması iş doyumunu etkilerken bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını ve bağlılığını arttırmaktadır (Meyer ve al., 2002:22). Ayrıca çalışanın iş doyumunu yüksek olduğunda işten ayrılma oranının düştüğü, işe bağlılığının arttığı ve son olarak da örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Akıncı, 2002: 8).

Araştırmacıların bir kısmı kurumlarda örgütsel bağlılığın artması için çalışanların motive edilmesi ve iş doyumunun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bretz ve ark. (1994) yaptıkları çalışmada, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan bireylerin iş doyumunu, örgütün değer ve amaçlarını hızlı bir şekilde benimsemelerine neden olmaktadır. Balay'a (2000) göre kurumlarda çalışanlar yöneticiler tarafından takdir ediliyor ve işlerinden memnun iseler iş doyumları yüksek düzeyde olacaktır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü iş çevresi ile paylaşmaktan mutluluk duymakta ve bu süreçte çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır. Ancak Balay (2000) iş doyumunu olan çalışanların her zaman örgütsel değerlere bağlı kalamayacaklarını da belirtmektedir. Ona göre iş doyumunu çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını artırmak için yeterli bir değişken değildir. Örgütsel bağlılık düzeyini

artırmada kişisel ve örgütsel faktörlerin de etkili olduğunu ve örgütsel bağlılığın bu şekilde netleştirilebileceğini belirtmektedir.

Naude ve ark. (2003) ayrıca iş doyumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedir. Sözü edilen yazarlara göre, çalışanların iş doyum düzeylerinin artması örgütün genel özelliklerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyecek ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Çalışanların kişisel ve örgütsel faktörleri iş doyumlarında daha hızlı bir iyileşme sağladığı için iş doyumundan örgütsel bağlılığa doğru bir etki söz konusudur. Koh ve El'fred (2004) de ampirik çalışmalarında iş doyumunun örgütsel bağlılığın nedeni olduğu sonucuna varmışlardır. Srivastava ve Rangarajan (2004) yaptıkları çalışmada iş doyumunu düşük olan çalışanların, yüksek doyum düzeyine sahip çalışanlara göre örgüte daha az bağlı oldukları sonucuna varmışlardır.

### **3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Yönelik Ampirik Çalışmalar**

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini (iş tatmini) ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İşletmenin iki önemli kavramı olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ampirik olarak farklı sektör çalışanları üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Ampirik çalışmaların sonuçlarında, çalışan bireylerin kişisel özellikleri, sektörlerdeki kurumların örgütsel özellikleri, kurumların bulunduğu ülkelerin sosyal, politik ve ekonomik yapıları farklılık göstermektedir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul Avrupa yakasındaki üç ilçedeki ilköğretim okullarından rastgele seçilen 204 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde anket yapılmıştır. Analiz sonuçlarından sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Karataş ve Güleş, 2010).

Askeri hastanede görev yapan hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlendiği çalışmada, Kasımpaşa Askeri Hastanesi'nde görev yapan 100 hekim üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile memnuniyet düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğu, iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı ve son olarak çalışma saatleri ile memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. iş doyumunu (Aktay, 2010).

İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin 100 çalışanı üzerinde anket yapılmıştır. Çalışmanın sonunda çalışanların iş doyum düzeylerinin kıdeme göre farklılaştığı, hizmet yılı fazla olan çalışanların iş doyum

düzeyleri ve örgütsel bağlılık boyutlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kicker ve diğerleri 2010).

Bankacılık sektöründe çalışanların memnuniyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada, çalışanların amirlerine her zaman ulaşabildikleri, temizlik malzemelerinin yeterliliği ve yöneticilerin daha memnun oldukları belirlenmiştir (Emhan ve Gök, 2011).

Bakan (2011), örgütsel bağlılığın, bireyin örgütsel hedefleri, performans beklentileri ve örgütün bir üyesi olarak devam etmeye istekli olma algısı dahil olmak üzere kademeli olarak gelişirken, iş doyumunun kişisel yanı sıra aniden, duygusal ve daha hızlı geliştiğini belirtmiştir.

Tekingündüz (2012), örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini incelemiş ve Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan 516 çalışan üzerinde anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven boyutlarının iş tatmini boyutlarını yüzde 37,5, örgütsel bağlılık boyutlarını yüzde 27,2 ve normatif bağlılığı yüzde 39,8 oranında açıkladığı belirtilmiştir.

İstanbul'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı beş eğitim ve araştırma hastanesinde 304 hekim ve 254 hemşire üzerinde yapılan anket sonucunda örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Top, 2012).

Tat ve ark. (2012) çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında zayıf fakat anlamlı bir ilişki olduğunu, diğer iş tatmini faktörleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. GATA'da yapılan başka bir çalışmada duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu ve devam bağlılığı ile iş doyum arasında anlamlı ve anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (Çelen vd., 2013).

Özellikle örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013).

Kaya (2013), özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların iş tatmini ile bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık, zorunlu ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş doyumunun alt boyutları olan içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri de artmaktadır.

Mamedov (2013) yaptığı araştırma sonucunda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir pozitif ilişki bulmuştur. İş doyumunu yüksek olan çalışanların örgütünü sahiplenme duygusunun daha fazla artacağını ve bunun sonucunda örgüte bağlılık duygusunun gelişeceğini belirtmiştir. Çalışanların genel iş doyumlarındaki artış ya da azalmaya bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının arttığı ya da azaldığı gözlemlenmiştir.

İş doyumunu ile normatif ve duygusal bağlılık arasında anlamsız bir ilişki gözlenirken, devam bağlılığı arasında çok zayıf ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. İş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmanın sonunda, çalışanlarını tatmin eden örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlı olduklarını ve bu nedenle aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkidir (Mammadov, 2013).

Mohammed ve Eleswed (2013) yaptıkları çalışmada çalışanların iş doyum düzeyleri ile örgütlerine bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için Arnavutluk'ta bir kamu sektörü araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Suma ve Lesha, 2013).

Sönmez (2014), örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerinde başarılı olma konusunda daha istekli olacakları, meslektaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler geliştirecekleri, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise işlerinde isteksiz ve verimsiz olacaklardır.

Çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Eskişehir, Bilecik ve İzmir OSB'lerde seramik ve plastik sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 207 personele anket uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel yönetim yaklaşımının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Rençber, 2014).

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık boyutları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Aydın ilinde 16 askeri şubede görev yapan 150 çalışanın katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş doyumunu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir (Urhan, 2014).

Örgütsel bağlılığın boyutları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için 250 hemşire üzerinde anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel ve dışsal tatmin boyutlarının

örgütsel bağlılık boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hoş ve Oksay, 2015).

Kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarının iş doyumunu, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Türkiye'de iki büyük hastanede 2108 sağlık çalışanı ile anket yapılmıştır. Çalışmanın sonunda kamu ve özel sağlık çalışanları arasında iş tatmini boyutları, çalışma prosedürleri, iletişim ve örgütsel güven açısından anlamlı farklar olduğu, tatmin, terfi ve koşullu ödüllerin özel sağlık çalışanlarının bağlılık düzeylerini azalttığı görülmüştür (Top, vd., 2015).

İş doyumunu, bireyin işinden zevk almasıyla ilgiliyken, örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, kabulü ve bu hedefler doğrultusunda örgütü benimsemesi ile ilgilidir (Bilgiç, 2017).

Belediye çalışanlarının iş doyumlarını inceleyen Akman (2018), Erzincan belediyesinde görev yapan 301 personele anket uygulamıştır. Analiz sonuçlarına göre kurum imajı, meslek, cinsiyet, iş özellikleri ve yönetim ortamı faktörleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca kadınların iş doyum düzeyleri erkeklere göre 51 kat daha fazladır. Statüye göre iş doyumunu açısından ise belediye çalışanlarının memnuniyet düzeyi çok yüksek iken, taşeron personelin memnuniyet düzeyi oldukça düşüktür. İş güvencesi ve ücretler açısından belediye memurlarının iş doyum düzeyi yüksektir.

İş doyumunu, bireyin işinden zevk almasıyla ilgiliyken, örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, kabulü ve bu hedefler doğrultusunda örgütü benimsemesi ile ilgilidir (Bilgiç, 2017).

Türkiye'nin Güneydoğu Bölgesi illerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 492 çalışan üzerinde iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla anket yapılmıştır. Çalışma sonucunda iş doyumunun örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıklar arasında pozitif, devam bağlılığı ile negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların memnuniyet düzeylerinin demografik açıdan farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Aksoy, vd., 2018).

Saylan ve Cerev (2019) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunu ve örgütsel bağlılık Elâzığ İl Özel İdaresi personeli üzerinde ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu çalışma 225 kişiye anket uygulanarak tamamlanmıştır. Çalışma sonucunda personelin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş doyumunun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının

anlamlılığı açıklayıcı özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Son olarak, personelin demografik özellikleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygulu (2019), katılım bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankası'nın Konya şubelerinde görev yapan 123 banka personeline iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hirsi (2019) tarafından İstanbul Başakşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Merkezi çalışanlarına uygulanmıştır. Söz konusu çalışma 210 kişiye uygulanmış ve çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın 53 alt boyutu olan normatif bağlılık ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmuştur.

Literatürde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik ampirik çalışmalar incelendiğinde çoğu sektörde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında da ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bazı sektörlerde demografik değişkenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık için anlamlı olmadığı görülmüştür.

## BÖLÜM 4: YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Örgütsel bağlılık ve çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Örgütsel bağlılık ve çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Örgütsel bağlılık ve çalışanların hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2d</sub>: Örgütsel bağlılık ve çalışanların medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İş tatmini ve çalışanların demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: İş tatmini ve çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: İş tatmini ve çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: İş tatmini ve çalışanların hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3d</sub>: İş tatmini ve çalışanların medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu spor kompleksleri oluşturmakta, örneklemini ise İstanbul İBB Spor A. Ş. tesislerinde çalışan katılımcılardan oluşturmaktadır.

### 4.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Örgütsel bağlılıkları ölçmeye yönelik olarak Cook ve Wall tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve iş tatminlerini ölçmek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Çalışmada

elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 18 maddeden ve Minnesota iş tatmini ölçeği beşli likert tipinde ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan her madde 1 ile 5 puan (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) arasında puanlandırılmıştır.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemlere başvurulmuştur:

- Cronbach's Alpha: Ankette örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliğini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.
- Normallik analizi: Çalışmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik analizi kullanılmıştır.
- Frekans Dağılımları: Çalışanların kişisel özelliklerini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.
- Pearson Korelasyon Analizi: Örgütsel bağlılık ile Minnesota iş doyumunu ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılmıştır.
- Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Normal dağılıma sahip iki grubun ortalamalarının istatistiksel farkını test etmek için bağımsız örneklem t-Testi; ikiden fazla normal dağılan ortalama arasında fark olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Araştırmada bağımsız örneklem t-Testi ve ANOVA analizi sonucunda elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde 0,05 değeri esas alınmıştır.

## 5. BULGULAR ve YORUMLAR

### 5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi

Araştırmada verilerinin geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek amacıyla örgütsel bağlılık ve Minnesota iş tatmin ölçeği Cronbach's Alpha testi ile sınanmıştır.

**Tablo 1**

#### Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	,842	18
İş Tatmini	,946	20
Toplam	,944	38

Örgütsel teşvik ve iş doyumunu kurallarının güvenilirlik katsayıları geçerlidir; bu değerler sırasıyla 0,842 ve 0,946 olarak belirlenmiştir. Değerler; ölçeklerin araştırma örneklemede yüksek örneklemlerin korunması, ölçeklerin güvenilir olduğunu ve analizlerde kullanılmasının önünde bir engel olmadığını göstermektedir.

### 5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Analizi

Araştırmada anket yöntemi sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik analizi uygulanmış ve test sonucunda Skewness ve Basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 2**

#### Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	,002	,015	-,536
Örgütsel Bağlılık	,000	-,432	1,241

Çarpıklık ve basıklık değerlerinden de anlaşılacağı üzere anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle çalışmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. Parametrik testler, bağımsız, benzer veya bilinen bir varyans oranına sahip ve normal dağılan popülasyonlardan seçilen ve incelenen değişkenlerin en az bir aralıkta veya orantılı ölçekte ölçülmesi gibi kullanımlarını belirleyen belirli varsayımlara sahip testlerdir.

### 5.3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3 'de İşgörenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, hizmet süresine ait özellikleri bulunmaktadır.

**Tablo 3**  
**Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

		Sayı (N)	%
<b>Yaş</b>	25-35 yaş arası	261	61,4
	36-45 yaş arası	131	30,8
	46-55 yaş arası	28	6,6
	56 yaş ve üstü	5	1,2
	Total	425	100,0
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	198	46,6
	Erkek	227	53,4
	Total	425	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	269	63,3
	Bekar	156	36,7
	Total	425	100,0
<b>Hizmet Süre</b>	1-5 yıl	154	36,2
	6-10 yıl	156	36,7
	11-15 yıl	89	20,9
	15-20 yıl	22	5,2
	20 yıl üstü	4	,9
	Total	425	100,0

Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulguları incelendiğinde % 61,4'ü 25-35 yaş aralığında, % 30,8'i 36-45 yaş aralığında, % 6,6'sı 46-55 yaş aralığında, % 1,2'si ise 56 yaş ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların cinsiyetine ilişkin bulguları incelendiğinde % 46,6'sı kadın ve % 53,4'ü erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumuna ilişkin bulguları incelendiğinde % 63,3'ü evli ve % 36,7'si bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet sürelerine ilişkin bulguları incelendiğinde %36,2'si 1-5 yıl arası, %36,7'si 6-10 yıl arası çalışandan, %20,9'u 11-15 yıl arası çalışandan, %5,2'si 15-20 yıl arası çalışandan ve 0,9'ı 20 yıl üstü çalışandan oluştuğu görülmektedir.

#### 5.4. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular

İş Tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için Pearson Korelasyon Tekniği kullanılmış olup, yapılan analiz sonucu elde edilen sonuçlarla ortaya konan hipotezler aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 4**

#### İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	,683
	Anlamlılık Düzeyi (p)		,000
	N	425	425
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,683	1
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	
	N	425	425

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre “Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

#### 5.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Örgütsel bağlılık ve çalışanların yaşlarına ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5****Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Yaşlarına Ait Anova Analizi**

Tamamlayıcılar					Anova		
	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Bağlılık	25-35 yaş arası	261	2,9000	,58222	4 421	7,933	,000
	36-45 yaş arası	131	2,9894	,60404			
	46-55 yaş arası	28	3,3750	,63499			
	56 yaş ve üstü	5	2,2222	1,11941			

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık puanı ele alındığında anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre “*Örgütsel bağlılık ve çalışanların yaşlarına ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ve çalışanların medeni durumuna ait bulgular bağımsız örneklem t-testi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6****Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Medeni Durumuna Ait t-testi Analizi**

Grup İstatistikleri				Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Evli	269	3,0401	4000	423	,000
	Bekar	156	2,7970			

Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanı ele alındığında anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Evli ve bekar çalışanların ortalamasına bakıldığında evlilerin örgütsel bağlılık durumunun bekarlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre “*Örgütsel bağlılık ve çalışanların Medeni Durumlarına ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ve çalışanların cinsiyetine ait bulgular bağımsız örneklem t-testi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7**

**Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Cinsiyetine Ait t-testi Analizi**

Grup İstatistikleri				Ortalamaların Eşitliği için t-testi			
Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	198	2,9635	,60673	,397	423	,692
	Erkek	227	2,9398				

Cinsiyetine göre örgütsel bağlılık puanı ele alındığında anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve Erkek çalışanların ortalamasına bakıldığında kadınların örgütsel bağlılık durumunun erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre “Örgütsel bağlılık ve çalışanların cinsiyetine ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmamıştır.

Örgütsel bağlılık ve çalışanların hizmet sürelerine ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8**

**Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Hizmet Sürelerine Ait Anova Analizi**

Tamamlayıcılar					Anova		
		N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	154	2,9924	,85564	4 420	3,203	,013
	6-10 yıl	156	2,9420	,53143			
	11-15 yıl	89	2,9039	,64097			
	15-20 yıl	22	3,0909	,64434			
	20 yıl üstü	4	1,9722	,62043			

Çalışanların hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık puanı ele alındığında anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre “*Örgütsel bağlılık ve çalışanların hizmet süresine ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanamamıştır.

### 5.6. İş Tatmini ve Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

İş tatmine ve çalışanların yaşlarına ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9**

#### İş Tatmini ve Çalışanların Yaşlarına Ait Anova Analizi

Tamamlayıcılar					Anova		
		N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi
İş Tatmini	25-35 yaş arası	261	2,9685	,82775	4 421	,922	,430
	36-45 yaş arası	131	2,8839	,90994			
	46-55 yaş arası	28	3,0808	,78111			
	56 yaş ve üstü	5	2,5263	1,23824			

Çalışanların yaşlarına göre iş tatmini puanı ele alındığında anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğundan olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre “*İş tatmini ve çalışanların yaşlarına ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanamamıştır.

İş tatmine ve çalışanların medeni durumuna ait bulgular bağımsız örneklem t-testi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10****İş tatmini ve Çalışanların Medeni Durumuna Ait t-testi Analizi**

Grup İstatistikleri				Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
<b>İş tatmini</b>	Evli	269	2,9830	1,152	275,137	,250
	Bekar	156	2,8785			

Çalışanların medeni duruma göre iş tatmini puanını ele alındığında gruplar arasında anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğundan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Evli ve bekar çalışanların ortalamasına bakıldığında evlilerin iş tatmininin bekarlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; “*İş tatmini ve çalışanların medeni durumlarına ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanamamıştır.

İş tatmine ve çalışanların cinsiyetine ait bulgular bağımsız örneklem t-testi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular tablo da verilmiştir.

**Tablo 11****İş Tatmini ve Çalışanların Cinsiyetine Ait t-testi Analizi**

Grup İstatistikleri				Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
<b>İş Tatmini</b>	Kadın	198	2,8596	-1,919	423	,056
	Erkek	227	3,0188			

Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmini puanını ele alındığında gruplar arasında anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğundan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek çalışanların ortalamasına bakıldığında erkeklerin iş tatmininin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; “*İş tatmini ve çalışanların cinsiyetine ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanamamıştır.

İş tatmine ve çalışanların hizmet sürelerine ait bulgular tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılarak elde edilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12**

**İş Tatmini ve Çalışanların Hizmet Sürelerine Ait Anova Analizi**

Tamamlayıcılar					Anova		
		N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi
İş Tatmini	1-5 yıl	154	3,1620	,71250	4 420	7,883	,000
	6-10 yıl	156	2,8694	,88927			
	11-15 yıl	89	2,6824	,92366			
	15-20 yıl	22	3,2321	,77517			
	20 yıl üstü	4	1,7632	,51658			

Çalışanların hizmet sürelerine göre iş tatmini puanını ele alındığında gruplar arasında anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; “İş tatmini ve çalışanların hizmet süresine ait özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki kurumların başarısında belirleyici rol oynamaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar buldukları kurumu benimseyerek kendi amaç ve hedeflerini kurumun amaç ve hedefleriyle bağdaştıracak ve bu sayede kurumun başarısını kendi başarıları gibi görecektir. Bunu başarabilen kuruluşlar başarıya doğru ilerlerken, çalışanlarında yaşadıkları iş doyumunu sayesinde kendi hedeflerine ulaşmak adına daha umutlu olacaklardır.

Literatür incelendiğinde hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini ile ilgili birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Birçok çalışma ve araştırmacı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiyi ve örgüt içindeki diğer faktörlerle ilişkisini ve bu faktörler üzerindeki etkilerini incelemiştir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık, örgütlerin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşarak başarıya ulaşmasında olduğu kadar, çalışanların da bireysel hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmaları açısından önemlidir. Bu iki kavram kurum içinde birçok değişkenle etkileşime girebilse de birbirleri ile olan güçlü etkileşimleri ön plana çıkmaktadır. Yurt dışında ve ülkemizde yapılan birçok çalışma, yüksek iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini de olumlu etkilediğini ve buna bağlı olarak diğer kurum içi faktörlerin de başarı adına olumlu etkilendiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında izlenecek stratejiler belirlenirken çalışanların iş doyum düzeyleri dikkate alınmalı ve bu doğrultuda bir planlama yapılmalıdır. Çalışanların iş doyum düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de artabileceği göz ardı edilmemelidir.

Belediye spor tesisi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişki üzerinde durulmuş olan bu çalışmalarda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Örgütsel bağlılık ve çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Örgütsel bağlılık ve çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
- Örgütsel bağlılık ve çalışanların hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

- Örgütsel bağlılık ve çalışanların medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- İş tatmini ve çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
- İş tatmini ve çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
- İş tatmini ve çalışanların hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
- İş tatmini ve çalışanların medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Araştırmada literatür taramasında farklı araştırmacıların farklı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Buradan sonuçla farklı sektörlerde yer alan çalışanların örgütsel bağlılık algılarının iş tatminini ne derecede etki ettiği ve iş kolları arasında farklılık gösterebildiğini söylemek mümkün olacaktır. Bu nedenle farklı iş kollarında aynı araştırma farklı sonuçlar doğurabilecektir. Gelecek çalışmalarda farklı iş kollarının bir arada incelendiği çalışmalar yapılması önerilebilmektedir.

İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olduğu birçok çalışmayla ortaya konulsa da bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların iş doyum düzeyleri çeşitli yollarla artırılmadığında neden-sonuç ilişkisi ile örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi ile iş doyum düzeylerinin yükseltilmesi mümkün olabilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi*, (4).
- Akman, Z. (2018). *Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Erzincan: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İş Tatmini Üzerine Tepkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, C., H. İ. Şengül ve Y. Yılmaz (2018). Turizm Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
- Akşit Aşık, N. (2020). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 371-391.
- Aktay, D. D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, 112-130.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (7), 1-30.
- Balaban, B. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, K. S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-310.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-159.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Brando, I. F. Et Al. (2014). Satisfação No Serviço Público: Um Estudo Na Superintendência Regional Do Trabalho E Emprego No Ceará. *Read*, 77(1), 90-113.
- Bretz Jr, R. D., J. W. Boudreau and T. A. Judge, (1994). Job Search Behavior Of Employed Managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275-301.
- Bulduklu, Y. (2005). *Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler. Enstitüsü.
- Can, H., Ş. Kavuncubaşı ve S. Yıldırım (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, A. ve N. Demircan (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 53-65.

Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelen, Ö., A. Teke ve N. Cihangiroğlu, (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 99-410.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çöl, G. ve H. Gül (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), Ss. 291-306.

Davis, K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev: Kemal Tosun) İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayını.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Duygulu, S. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52
- Emhan, A. ve R. Gök (2011) Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (51), 157-174.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkal, M. (2000). *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gedik, T., K. C. Akyüz ve C. Batu (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-11.
- George, J. M. and J G. Rones, (2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- George, J. M., G. R. Jones, and W. C. Sharbrough, (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prenticehall.
- Gökçe, G., A. Şahin ve Y. Bulduklu, (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 233- 246.
- Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-55.

Gül, N. (2017). *Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisine Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güleryüz, E. ve A. Aydın (2015). Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 18 (36), 1-12.

Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güven, M., İ. Bakan ve S. Yeşil (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127- 151.

Hackman, J. R and G. R. Oldham, (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2)250-279.

Herzberg, F. (1996). *Workand The Nature Of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hirsi, A. A. (2019). *Sosyal Hizmetler Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Hitt, A. M., C. C. Miller and A. Colella (2006) *Organizational Behavior A Strategic Approach*. Usa: Call Wiley.

Hoş, C. ve A. Oksay (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

Izgar, H. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- İnce, M. ve H. Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Bursa: Çizgi Kitabevi.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, B. S. (2001). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadirek, G. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Üniversiteleri İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Giresun: Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karataş, S. ve H. Güleş, (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, U. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa.
- Kılıç, R. ve E. Bozkaya (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 153-178.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of The School Of Business Administration Istanbul University*, 41(1), 129-141.

Küçüközkan, Y. (2005). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.

Locke, E. A. (1976). *The Nature And Causes of Job Satisfaction*, in *Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand-Mcnally.

Mammadov, İ. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, *Correlates, And Consequences*. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mohammed, F. and M. Eleswed (2013). Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Correlational Study İn Bahrain, *International Journal Of Business, Humanities And Technology*, 3(5), 43-53.

Mount, G. (2006) The Role of Emotional İntelligence in Developing İnternational Business Capability: Eı Provides Traction. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (1st Edition). *Linking Emotional İntelligence And Performance At Work: Current Research Evidence With İndividuals And Groups*. Mahwah, Nj: Erlbaum. 340.

Naudé, P. J. Desai, and J. Murphy (2003). Identifying The Determinants Of İnternal Marketing Orientation. *European Journal Of Marketing*, 37(9), 1205-1220.

Nielsen, A. K. L. (2008). Determinants of Absenteeism in Public Organizations: A Unit-level Analysis of Work Absence in a Large Danish Municipality, *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(7), 1330–1348.

Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Ark Kitapları

Organ, D. W. and A. Lingl (1995) Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Social Psychology*, 135(3), 339-350.

Örs, M., A. M. Acuner ve R. S. Tabak, (2005) *Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına Ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, 15 Ocak 2022 tarihinde <https://Sbu.Saglik.Gov.Tr/Ekutuphane/Yayin/276> adresinden alınmıştır.

Örücü, E., R. Kılıç ve S. Şimşir (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 1-14.

Örücü, E. ve F. Esenkal (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4)

Özgen, H. M. ve H. Özgen (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 19(1), 1- 19

Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayıncılık.

Özkan, Ç. ve M. Boz, (2018) Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 246-263.

Penly, L. E. ve S. Gould(1988) Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organization, *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Rençber, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.

Saçcan, A. (2013). *Özel Dershanede Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşimle İlgili Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıdede, U. ve Ş. Doyuran (2004) Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi* 6-9 Temmuz.

Saylan, E. ve G. Cerev (2019). Yerel Yönetim Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Nicel Bir Araştırma: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 103-118.

Schultz, W. and R. Romo (1990). Dopamine Neurons Of The Monkey Midbrain: Contingencies Of Responses To Stimuli Eliciting Immediate Behavioral Reactions. *J. Neurophysiol*, 63(3), 607-24.

Sevimli, F. ve Ö. F. Iscan (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Sığmaz, A. (2017). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.

Sığrı, Ü. ve N. Basım, (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sönmezer, M. G. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Millî Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spector, P. (1997) *Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause And Consequences*. California: Sage Publication,

Linda, S. G. Northcraft and M. Neale (2002) *Organizational Behavior*, Lawrence Erlbaum Associates.

Suma, S. and J. Lesha (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, Esj, 9(17)

Şaklak, Ö. (2018) *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatminin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekingündüz, S. ve D. Tengilimoğlu (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.

Tepe, P. (2019) *Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Eğitimin Kurumları, Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Top, M. (2012) Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- Top, M., M. Akdere ve M. Tarcan (2015) Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Trust In Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(9), 1259- 1282.
- Tunçbilek, S. (2016). *Özel Eğitim Okul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Duygusu ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Güncel Türkçe Sözlük*, 12 Eylül 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Urhan, S. (2014.) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2009) *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Wiener, Y (1982). Commitment In Organizations A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y. and A. S. Gechman (1977). Commitment: A Behavioral Approach To Job Involvement. *Journal Of Vocational Behavior*, 10(1), 47–52.
- Wiener, Y. and Y. Vardi (1980). Relationships Between Job, Organization And Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior And Human Performance*, 26, 81-96.
- Yalçın, A. ve F. N. İplik (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), Ss. 395- 412

Yenihan, B. (2014) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 170-178

Yıldız, E. (2016). *Psikolojik Sermaye ile Kişilik Bağlamında Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Örnek Olay*, Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zeyrek, A. O. (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

