

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ GÜVENCESİNİN İŞ TATMİNİ,  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
MEHMET ÖRFİ SÖNMEZ**

**GAZİANTEP – 2022**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ GÜVENCESİNİN İŞ TATMİNİ,  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
MEHMET ÖRFİ SÖNMEZ**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. İBRAHİM SANİ MERT**

**GAZİANTEP – 2022**



.....  
**ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**DOKTORA KABUL VE ONAY FORMU**

.....Anabilim Dalı  
..... Doktora Programı öğrencisi  
..... tarafından hazırlanan  
“.....” başlıklı  
tez,...../...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz  
tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

**Görevi**

**Unvanı, Adı ve Soyadı**

**İmzası:**

**Kurumu/Üniversitesi**

**Tez Danışmanı**

**Jüri Başkanı**

**Jüri Üyesi**

**Jüri Üyesi**

**Jüri Üyesi**

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

.....  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “**İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. ....../...../... .....

Mehmet Örfi SÖNMEZ

## ÖNSÖZ

Küreselleşme, ekonomik ve teknolojik gelişmeler; günümüzde örgütleri, etkin olabilme, varlıklarını sürdürebilme, rekabet edebilme gibi konularda zorlamakta ve maliyet, kalite, verimlilik gibi unsurlar kritik hale gelmektedir. Örgütlerin hiç şüphesiz, bu noktada kullanabilecekleri en değerli kaynak, nitelikli çalışanlardır. Örgütlerin amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının görev ve sorumluluklarını en doğru ve en verimli şekilde yerine getirmeleriyle mümkündür. Değişkenliğin, esnekliğin, verimliliğin ve çeşitliliğin ön planda olduğu koşullarda; uyum sağlayabilen, iş performansının ötesinde ve başarı odaklı etkin davranışlar önem kazanmaktadır.

Çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek çalışan, örgütü etkileyen şartlardan bağımsız olarak, örgütsel bağlılığı yüksek, örgütte kalma eğiliminde, örgüt amaçlarını benimseyerek, istekle bu amaçları gerçekleştirmek için çabalayan çalışanlar, örgüte olumlu katkılar sağlayacağından, yöneticiler tarafından arzulanmaktadır.

Ayrıca; küçülme, birleşme, satın alma, kapanma gibi değişimler, çalışanların iş güvencesizliği algılarını arttırabilmektedir. Bu artış, çalışanların geleceğine yönelik belirsizlik duygularını arttırırken, uygun olmayan ve ön görülemeyen tepkilere neden olabilmektedir. Bu nedenlerle, iş güvencesizliği algısı kavramı diğer kavramlar gibi, örgütler tarafından, dikkate alınmalıdır. Çalışanların, tutum ve davranışlarını etkileyen kavramları anlamak ve bu kavramların etkileşimde olduğu diğer kavramları bilmek, yöneticiler için önem arz etmektedir.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışmada; iş güvencesizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ele alınarak, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

Öncelikle, bu çalışmanın sonuçlanmasında, büyük bir sabır ve anlayışla, bana yol gösteren ve destek olan değerli danışmanım Prof. Dr. İbrahim Sani MERT'e ve önerileriyle destek olan değerli öğretim üyelerine, teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak tez çalışmam süresince, her zaman yanımda olan, varlıklarını ve desteklerini sürekli hissettiğim çok kıymetli aileme, bilhassa kardeşim Yunus SÖNMEZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Çalışmada, Gaziantep'teki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, iş güvencesi algılarının, iş tatmin düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmaktadır. Ayrıca, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılık düzeyinin, iş güvencesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının incelenmesi de amaçlanmaktadır.

Öncelikle, çalışma kapsamında araştırmaya konu; iş güvencesi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramlarına değinilerek, 383 özel okul öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması, istatistiksel olarak incelenmiş ve araştırma modeli çerçevesinde belirlenen hipotezler test edilmiştir. Tüm bulgular paylaşılarak, bulgulara yönelik yorum ve değerlendirmeler sunulmuştur.

Araştırma bulguları iş güvencesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, doğrudan etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışını ise dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, İş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; iş güvencesine yönelik olumlu algıların, çalışanların iş tutum ve davranışlarına olumlu yansıtacağı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların, literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine whether the perceptions of job security of teachers working in private schools in Gaziantep have an effect on their job satisfaction levels, organizational citizenship behaviours and organizational commitment levels. In addition, it is aimed to examine whether the level of job satisfaction and organizational commitment have a mediating effect on the relationship between job security and organizational citizenship behaviour.

Initially, the subject of the research within the scope of the study; the questionnaire conducted with the participation of 383 private school teachers was statistically analysed, and the hypotheses determined within the framework of the research model were tested, by referring to the concepts of job security, job satisfaction, organizational citizenship behaviour and organizational commitment. All the findings were shared, and interpretations and evaluations regarding the findings were provided.

Research findings indicate that job security directly affects job satisfaction and organizational commitment, while it indirectly affects organizational citizenship behaviour. In addition, it has been determined that job satisfaction is one of the important determinants of organizational citizenship behaviour. According to the research findings; It has been suggested that positive perceptions of job security will reflect positively on the work attitudes and behaviours of employees. It is believed that the obtained findings will contribute to the literature.

**Keywords:** Job Security, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Commitment

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu .....	1
1.1.1 Problem Cümlesi .....	5
1.1.2 Alt Problemler .....	5
1.2 Araştırmanın Amacı .....	6
1.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	6
1.4 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	7
1.5 Tanımlar .....	7

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
2.1 İş Güvencesizliği Kavramı .....	8
2.1.1 İş Güvencesi(zlığı) Tanımı ve Gelişimi .....	9
2.1.2 İş Güvencesizliği Yaklaşımları ve Sınıflandırması .....	11
2.1.3 İş Güvencesizliği Modelleri .....	14
2.1.4 İş güvencesizliği algısını Etkileyen Faktörler .....	22
2.1.5 İş Güvencesizliğinin Temel Sonuçları .....	29
2.2 İş Tatmini Kavramı .....	34
2.2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı .....	35
2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	41
2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	62
2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	63
2.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlgili Benzer Kavramlar .....	69

2.3.3	Örgütsel Vatandaşlık Kavramını Etkileyen Faktörler .....	72
2.3.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	78
2.4	Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	82
2.4.1	Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	82
2.4.2	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	88
2.4.3	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	103
2.4.4	Örgütsel Faktörler .....	107
2.5	İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki .....	112
2.5.1	İş Güvencesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	113
2.5.2	İş Güvencesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	116
2.5.3	İş Güvencesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	118
2.5.4	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	120
2.5.5	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	122
2.5.6	İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	127
2.5.7	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aracılık Rolü.....	130
2.5.8	Demografik Değişkenlerle İlişki.....	132

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>137</b>	
3.1	Araştırma Modeli .....	137
3.2	Araştırma Hipotezleri .....	137
3.3	Evren ve Örneklem.....	138
3.4	Ölçekler.....	140
3.4.1	İş Güvencesi Ölçeği.....	140
3.4.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	140
3.4.3	İş Tatmini Ölçeği.....	141
3.4.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	141

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>142</b>	
4.1	Analiz ve Bulgular.....	142
4.2	Ortalama ve Korelasyonlar .....	152
4.3	Yapısal Model Analizi.....	154

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**SONUÇ, TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME.....162**

**KAYNAKÇA.....169**



## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Devam Bağlılığı Süreci.....	99
<b>Tablo 2.</b> İş Güvencesizliğine Karşı Tepki Türleri.....	102
<b>Tablo 3.</b> İş Güvencesizliğine Karşı Tepki Türleri.....	113
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	139
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyete Göre Ortalama Farklılıkları .....	142
<b>Tablo 6.</b> Medeni Duruma Göre Ortalama Farklılıkları .....	143
<b>Tablo 7.</b> Eş Çalışma Duruma Göre Ortalama Farklılıkları.....	143
<b>Tablo 8.</b> Yaşa Göre Ortalama Farkları .....	144
<b>Tablo 9.</b> Çocuk Sayısına Göre Ortalama Farkları.....	144
<b>Tablo 10.</b> Eğitim Durumuna Göre Ortalama Farkları .....	144
<b>Tablo 11.</b> Değişkenlere Yönelik Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	145
<b>Tablo 12.</b> Değişkenlere Ait Varyans Genişletme Faktör (VIF) Değerleri.....	146
<b>Tablo 13.</b> İlk Ölçüm Modeli Faktör Yükleri.....	147
<b>Tablo 14.</b> Model 1 AVE, MSV, CR ve Cronbach Alfa Değerleri .....	149
<b>Tablo 15.</b> İkinci Ölçüm Modeli Faktör Yükleri.....	150
<b>Tablo 16.</b> Model 2 AVE, MSV, CR ve Cronbach Alfa Değerleri .....	151
<b>Tablo 17.</b> Ölçüm Modeli DFA Sonuçları .....	151
<b>Tablo 18.</b> Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	152
<b>Tablo 19.</b> Yapısal Model DFA Sonuçları .....	155
<b>Tablo 20.</b> Doğrudan Etki Sonuçları.....	158
<b>Tablo 21.</b> Dolaylı Etki Sonuçları.....	159
<b>Tablo 22.</b> Toplam Etki Sonuçları.....	160

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli .....	16
Şekil 2. Jacobson'ın İş Güvencesizliği Modeli – Risk Altında İş Modeli .....	18
Şekil 3. Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli .....	19
Şekil 4. İş Güvencesizliği Kuramsal Modeli.....	20
Şekil 5. Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli .....	22
Şekil 6. Araştırma Modeli .....	137
Şekil 7. İlk Ölçüm Modeli.....	148
Şekil 8. İkinci Ölçüm Modeli.....	153
Şekil 9. Nedensel Model .....	156
Şekil 10. Anlamli Yollar .....	161

## KISALTMALAR

<b>DFA</b>	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>İG</b>	:	İş Güvencesi, İş Güvencesizliği
<b>İT</b>	:	İş Tatmini
<b>KFA</b>	:	Keşfedici Faktör Analizi
<b>ÖB</b>	:	Örgütsel Bağlılık
<b>ÖVD</b>	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>YEM</b>	:	Yapısal Eşitlik Modeli

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

### 1.1 Problem Durumu

Ekonomik gelişmeler, küreselleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmeler; günümüzde örgütleri, etkin olabilme, varlıklarını sürdürebilme ve rekabet edebilme gibi konularda zorlamaktadır. Bu şartlar altında, maliyetleri düşürürken, kaliteli ve verimli olabilme, örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmektedir. Hiç şüphesiz örgütlerin bu zorluklarla başa çıkabilmelerine ve hedeflerine ulaşabilmelerine olanak sağlayan en önemli unsur ise; nitelikli çalışanlardır (Kılıç, 2008; Usta, 2013). Yoğun küresel rekabet koşullarında, örgütlerin belirli amaçlar doğrultusunda ilerleyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının görev ve sorumluluklarını en doğru ve en verimli şekilde yerine getirmeleri ile mümkündür. Değişkenliğin, esnekliğin, verimliliğin ve çeşitliliğin ön planda olduğu rekabet koşullarında, çevre koşullarına uyum sağlayabilen, standart iş performansının ötesinde ve uzun dönemli başarı üzerinde etkin davranışlar gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda ilgili literatür incelendiğinde; İş güvencesizliği algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ön plana çıkmaktadır. Yukarıda bahsedilen şartlarda örgütlere avantaj sağlayabilecek ve bu çalışmada ele alınan ilk kavram iş güvencesizliği algısı kavramıdır.

İş güvencesizliği kavramı, iş güvencesi kavramının zıt anlamlısı olarak kullanıldığı çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. İş güvencesi; çalışana çalışmakta olduğu örgütte istihdamının sürdürülebilir nitelikte olmasının garanti edilmesi olarak tanımlanacak olursa (Green vd., 2000: 857), iş güvencesizliği; çalışanın, çalışmakta olduğu örgütteki istihdamının, sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ilişkin belirsizlik olarak tanımlanabilir (Hellgren vd., 1999: 181). İş güvencesizliğinin psikolojik açıdan odak noktası, çalışanın haklarının somut bir biçimde korunmasından ziyade, işin geleceğine yönelik algılanan tehdit veya belirsizlik sonucu oluşan, kaygı olarak ifade edilebilir (Çalışkan, 2019: 43).

İş güvencesizliği kavramının; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi önemli kavramlar üzerinde olumlu/olumsuz etkilere sahip olması (Karanfil ve Doğan, 2020: 146) nedeniyle bu çalışmada iş güvencesizliği algısının diğer değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir.

İş güvencesizliği, iş gücü piyasası üzerinde önemli etkilere sahip olmakla birlikte, çalışanların refahı ve tutumlarını etkileyebildiğinden, yönetim, psikoloji ve sağlık bilimleri

dahil olmak üzere farklı birçok disiplin tarafından çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir (Eryeşil, 2021: 640).

İş güvencesizliği sadece bireyleri değil, makro düzeyde toplumu da ilgilendiren bir kavramdır. İş güvencesizliği aile içi sorunlara sebebiyet verebilmekte, çocukların ruhsal ve akademik gelişimlerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Altay ve Tekin Epik, 2016: 127). İş güvencesizliği algısı, çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olurken, iş güvencesizliği algısının sebep olduğu stres işletmelerde devamsızlık, verimlilik kaybı ve sağlık harcamaları gibi işletmeler açısından çeşitli maliyetlere sebep olabilmektedir.

İş güvencesizliği, çalışanın davranışlarını, tutumlarını, performansını ve enerjisini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etki sadece çalışanın değil toplumun da yaşam kalitesini ve sosyal yapısını kapsamaktadır (Yıldırım ve Yavan, 2008: 182-186).

Ayrıca, ulusal ve uluslararası rekabetin sebep olduğu, küçülme, birleşme, satın alma, kapanma gibi organizasyonel değişimler çalışanların iş güvencesizliği algılarını arttırmaktadır. İş güvencesizliği algısındaki bu artış, olumsuz tepkileri de beraberinde getirecektir. Çalışanların geleceğine yönelik hissettikleri belirsizlik duygusu, uygun olmayan ve ön görülemez tepkiler vermelerine neden olabilir (Dalgıç, 2020: 1924). Bu nedenlerle, iş güvencesizliği algısı kavramı, işletme yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Örgütlere avantaj sağlayabilecek ve bu çalışmada ele alınan bir diğer kavram, iş tatmini kavramıdır. Kurum verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında iş tatmini kritik bir role sahiptir (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). Çalışanın işinden sağladığı tatmin, hem kendi kişisel mutluluğuna hem de verdiği hizmetin kalitesine katkı sağlayacaktır (Özarslan, 2010: 76). Bu çerçevede, çalışanın iş tatmini düzeyini arttırmak, kurum açısından bir zorunluluktur (Aslan, 2020: 1459). Kurumlar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve insan kaynağını verimli bir biçimde kullanabilmek için, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörleri doğru bir şekilde yönetmek istemektedirler.

Çalışanların işlerine karşı duymuş oldukları memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin çok sayıda örgüt çıktısına etki ettiği bilinmektedir (Yücel, 2020: 228). Kurumların hedeflerine ulaşabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, gelişmelere adapte olabilmek için kullanabilecekleri en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla kurum verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında iş tatmini kritik bir role sahiptir (Yangınlar ve Uçan Kabul, 2020: 2078). Böyle düşünüldüğünde, çalışanın iş tatmini düzeyini arttırmak, kurum açısından bir zorunluluktur (Aslan, 2020: 1459).

İş tatminsizliğinin, çalışan verimliliği ve çalışanın işe bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu bilinmektedir (Yangınlar ve Uçan Kabul, 2020: 2078). Çalışan, yeterince işinden tatmin olabiliyorsa işine ve çalışma ortamına karşı olumlu tutumlara sahip olacaktır (Sevinç Altaş, 2019: 848). Aksi durumda, iş tatminsizliği oluşacak, iş ile ilgili şikayetler ve sonucunda da işine karşı olumsuz tutumlar ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği, çalışanların; devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma, disiplin kurallarına aykırı davranışlar sergileme, itaatsizlik, kanun dışı grev ve sabotaj eğilimi gibi olumsuz davranışlar göstermesine neden olurken, kurumun mali zararlarla mücadele etmesine neden olmaktadır (Sertçe, 2003). İş yerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun ve gereksiz molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda uğraş vermek, işi geciktirmek, saldırgan davranışlar göstermek, misilleme yapmak gibi davranışlar, iş tatminsizliğinin neden olacağı olumsuz durumlara örnek olarak verilebilir (Söyük, 2007: 103).

Çalışanın iş tatmini, işten beklentisinin karşılandığı ölçüde artacaktır (Gümüş ve Güldüler, 2020: 145). İş tatminin artması ile birlikte, iş tatminsizliğinin aksine, çalışanın iş yerinde olaylara verdiği tepkiler olumlu yönde değişecektir. Bu tepkiler kurum için çok değerlidir. Çalışanın iş tatminin yüksek olması, çalışan verimliliğini yükseltecek, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak, çalışan performansını, iş kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini önemli ölçüde arttıracaktır (Yücekaya ve Polat, 2020: 1270).

Örgütlere avantaj sağlayabilecek ve bu çalışmada ele alınan bir diğer kavram, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlere rekabet avantajı sağlayan bir diğer kavramdır. (Çiçekçioğlu, 2019: 71-72). İlgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonun başarısını önemli ölçüde etkilediği, örgüte rekabet avantajı sağlayan bazı değişkenler üzerinde olumlu katkıları olduğu yönünde, bulgulara rastlanmaktadır. (Allen ve Rush, 1998; Bateman ve Organ, 1983; Chelagat vd., 2015; Chiang ve Hsieh, 2012; Magdalena, 2014; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Sani ve Maharani, 2012; Smith vd., 1983; Williams ve Anderson, 1991).

Bu bağlamda, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve böylece örgüte olumlu katkılar sağlamaları yöneticiler tarafından arzulanmaktadır (Bozkurt, 2010: 3).

Örgütler, çalışanların hizmetleri, davranışları ve tutumlarından meydana gelmektedir ve çalışan olmadan örgütler de var olmayacaklardır. Bununla birlikte, çalışanların, örgüte katkı sağlamaları için gönüllü çaba göstermeleri gerekmektedir. Burada gönüllülük kavramı,

fedakârlık ve feragat etme anlamını taşımakta, kişisel çıkarlardan isteyerek vazgeçmeyi ifade etmektedir (Kılıçaslan, 2016: 84).

Bu tür davranışlar, örgütlerde, çalışanlar arası çatışmaları sonlandırırken, yardımsever ve iş birliği içerisinde hareket etme eğilimini arttıracaktır. Bu duruma, çalışanların elde ettikleri maddi kazançlar değil, çalışanların fedakâr davranışları sebep olmaktadır (Demirtaş, 2020: 60).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin bir sonucu olarak, çalışanlar örgütün gelişimine katkı sağlar, yüksek performans gösterir ve işe adanmışlıkları örgüte rekabet avantajı sağlar (Demiray, 2019: 21).

Örgütlere avantaj sağlayabilecek ve bu çalışmada ele alınan bir diğer kavram, örgütsel bağlılık kavramıdır.

Örgütsel verimliliğin temel faktörlerden biri, çalışanların çalıştıkları örgüte dair düşünceleri ve tutumlarıdır (Usta, 2013: 91). Örgütü etkileyen şartlardan bağımsız olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, her şartta örgütte kalma eğiliminde olmaları nedeniyle, örgüt açısından değerli bir kaynaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütler için rekabet avantajı olarak görülebilir (Erdem, 2009: 39).

Örgütler; yaşam sürelerini uzatabilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla, nitelikli çalışan temin etmek ve bu çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar (Kılıç, 2008: 56). Örgüt amaçlarını benimseyebilme, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaları; örgütlerin, amaçlarına etkin bir biçimde ulaşabilmelerine katkı sağlayacaktır (Chiu, 2004: 72). Böylece örgütler, daha kolay rekabet üstünlüğü elde ederken, örgütün yaşam süresini de uzatmış olacaklardır (Usta, 2013: 92).

Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan, diğer çalışanlara kıyasla, örgütsel süreçlere daha fazla katılırken, örgüt içerisinde, daha yüksek performans gösterme eğilimi gösterecektir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların davranışları daha güvenilir ve samimi olurken, bu çalışanlar daha az denetime ihtiyaç duymakta ve örgüte yüksek performansla, yüksek katkı sağlama gayreti içerisinde olmaktadır (Moore ve Feldman, 1982: 12) Örgütsel bağlılık; çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri ve örgüt çevresi ile arasındaki güveni arttıracığından, daha iyi bir üst-üst ilişkisinin ve örgütsel iklimin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Benzer bir biçimde, genele yayılmış güçlü bir örgütsel bağlılık, örgütsel gelişime, büyümeye ve örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Kaplan, 2010: 71).

Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın, örgütler için hayati öneme sahip değişkenlerle yakın ilişki içerisinde olduğunu ve olumlu yönde etkilediğini gösteren çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Ertan, 2008: 9).

İlgili literatürde çeşitli araştırmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları önemli birer faktör olduğu gözlenmiş olup bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bununla birlikte, iş güvencesizliği algısı kavramının; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Buna rağmen, bu kavramların aralarındaki ilişkilerinin incelenmesinin, değişkenleri anlamaya ve yönlendirmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmayla, eğitim örgütlerinde, iş güvencesizliği algısı, İş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörlerin ele alınması, bu kavramları destekleyen ve engelleyen faktörleri tanımlayarak, eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin; performanslarını, okul başarılarını ve motivasyonlarını arttıracak öneriler sunmak ve örgüt yöneticilerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, bu çalışmada araştırmaya konu iş güvencesizliği algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ele alınarak, bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi, araştırma modeli ve bu model doğrultusunda oluşturulmuş hipotezler çerçevesinde test edilmekte ve aracılık etkileri sorgulanmaktadır.

### **1.1.1 Problem Cümlesi**

İş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?

### **1.1.2 Alt Problemler**

Araştırmanın alt problem cümleleri aşağıdaki gibidir;

- İş güvencesi algısı örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
- İş güvencesi algısı ile iş tatmini düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
- İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
- İş tatmini düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
- İş tatmini düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki var mıdır?

- İş güvencesi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır mıdır?
- İş tatmini düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır mıdır?
- İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin aracılık etkisi var mıdır?

## 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, iş güvencesi algısının, çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek. Ayrıca, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılık düzeyinin iş güvencesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını incelemektir.

## 1.3 Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: İş güvencesi algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: İş tatmini düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin aracılık etkisi vardır.

## 1.4 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada, katılımcılar olan özel okul öğretmenlerinin, uygulanan ölçeklere samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Bu araştırmada, konu sınırlılığı açısından, iş güvencesizliği algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınmıştır.
- Değişkenler, kuramsal kısımda açıklanacak olan kavramlarla ve uygulanacak ölçeklerin boyutlarıyla sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, ölçek soruları ve toplanan verilerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada çalışma alanı, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel okullar kapsamında değerlendirilmiştir.
- Araştırma, farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde uygulandığında farklı sonuçlarla karşılaşılması muhtemeldir.

## 1.5 Tanımlar

Araştırma konusuyla ilgili kavramlar aşağıda tanımlanmıştır.

- İş Güvencesi(zliği): Çalışana, çalışmakta olduğu örgütte istihdamının sürdürülebilir nitelikte olmasının garanti edilmesi olarak tanımlanacak olursa (Green vd., 2000: 857), iş güvencesizliği; çalışanın çalışmakta olduğu örgütte istihdamının sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ilişkin belirsizlik durumudur (Hellgren vd., 1999: 181).
- İş Tatmini: Çalışanın, çalıştığı iş yerinin koşullarına karşı duyduğu memnuniyet ve işine karşı almış olduğu pozitif tutumdur (Ugboro ve Obeng, 2000: 86).
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Çalışanın, organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllü bir biçimde, ödül sisteminden bağımsız olarak gösterdiği davranışlardır (Organ, 1997: 86).
- Örgütsel Bağlılık: Çalışanın belirli bir örgüte katılma ve örgüt ile özdeşleşme derecesidir (Mowday vd., 1979: 22).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 İş Güvencesizliği Kavramı

İş güvencesi kavramı; hukuk, iktisat ve psikoloji literatürlerinde yer almaktadır. Kavram; hukuk literatüründe, çalışanın haklarının korunması kapsamında, iktisat literatüründe, iş istikrarı kapsamında, psikoloji literatüründe ise öznel bir algı olarak değerlendirilmekte ve incelenmektedir (Seçer, 2007: 179).

Bu çalışmada iş güvencesi kavramı, psikolojik açıdan değerlendirilecektir.

İlgili literatür incelendiğinde iş güvencesizliği algısı kavramı, iş güvencesi kavramının zıt anlamı olarak kullanıldığı çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. İş güvencesi; çalışana çalışmakta olduğu örgütte istihdamının sürdürülebilir nitelikte olmasının garanti edilmesi olarak tanımlanacak olursa (Green vd., 2000: 857), iş güvencesizliği; çalışanın çalışmakta olduğu örgütte istihdamının sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ilişkin belirsizlik olarak tanımlanabilir (Hellgren vd., 1999: 181).

Bu çalışmada da iş güvencesi kavramı ve iş güvencesizliği algısı kavramı birlikte ve zıt anlamı olarak kullanılacaktır.

İş güvencesizliği, iş gücü piyasası üzerinde önemli etkilere sahip olmakla birlikte, çalışanların refahı ve tutumlarını etkileyebildiğinden, yönetim, psikoloji ve sağlık bilimleri dahil olmak üzere farklı birçok disiplin tarafından çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir (Eryeşil, 2021: 640).

İş güvencesizliği sadece bireyleri değil, makro düzeyde toplumu da ilgilendiren bir kavramdır. İş güvencesizliği aile içi sorunlara sebebiyet verebilmekte, çocukların ruhsal ve akademik gelişimlerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Altay ve Tekin Epik, 2016: 127). Ayrıca, iş güvencesizliği algısı, ailenin tüketim alışkanlıklarını şekillendirerek, ekonomik sonuçlara neden olabilmektedir (Etyemez, 2016: 40).

İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olurken, iş güvencesizliğinin sebep olduğu stres işletmelerde devamsızlık, verimlilik kaybı ve sağlık harcamaları gibi işletmeler açısından çeşitli maliyetlere sebep olabilmektedir. Ayrıca iş güvencesizliğinin, işten ayrılma niyeti, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi önemli kavramlar üzerinde de etkileri olduğu bilinmektedir (Karanfil ve Doğan, 2020: 146).

Ulusal ve uluslararası rekabetin sebep olduğu, küçülme, birleşme, satın alma, kapanma gibi organizasyonel değişimler çalışanların iş güvencesizliği algılarını arttırabilmektedir. İş güvencesizliği algısındaki bu artış, olumsuz tepkileri de beraberinde getirecektir. Çalışanların geleceğine yönelik hissettikleri belirsizlik duygusu, uygun olmayan ve ön görülemez tepkiler vermelerine neden olabilir (Dalgıç, 2020: 1924).

Bu nedenle, iş güvencesizliği algısı kavramı işletme yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, bu çalışmada iş güvencesizliği algısı kavramının, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi önemli kavramlarla olan ilişkisi incelenmiş ve sonucunda çeşitli önermelerde bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde iş güvencesizliği algısı kavramı, iş güvencesizliği yaklaşımları ve sınıflandırması, iş güvencesizliği modelleri, iş güvencesizliğinin temel belirleyicileri ve iş güvencesizliğinin temel sonuçları başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada bu başlıklara kısaca değinilecektir.

### **2.1.1 İş Güvencesi(zliği) Tanımı ve Gelişimi**

1980 yılı öncesinde, iş güvencesi kavramı, motive eden bir kavram olarak değerlendirilirken, iş gücünde yaşanan güvencesizlikler nedeniyle, stres kaynağı olarak değerlendirilmeye ve iş güvencesizliği algısı bağlamında ele alınmaya başlanılmıştır (Seçer, 2007: 179).

İş güvencesizliği kavramını ilk kez ayrıntılı bir biçimde inceleyen Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) bu kavramı; çalışanın, işin devamlılığı tehdit altındayken çalışanın algıladığı güçsüzlük olarak tanımlamaktadır (Çalışkan, 2019: 42). İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliği algısı ile ilgili çok sayıda farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. Bu tanımların bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Jacobson ve Hartley (1991: 39)'e göre ise iş güvencesizliği algısı, çalışanın tercih ettiği güven durumu ile yaşadığı güven durumu arasındaki farktır. De Witte (1999) ise iş güvencesizliği algısını, çalışanın işinin devamlılığına yönelik belirsizlik durumunun öznel algısı olarak tanımlamaktadır. Sverke ve Hellgren, (2002) ise iş güvencesizliğini, algılanan iş kaybı ihtimali olarak tanımlamaktadır. Yine benzer bir şekilde Hellgren vd. (1999), çalışanın sahip olduğu iş koşullarına göre algıladığı tehditlere rağmen, işini sürdürme niyetindeki güçsüzlük olarak tanımlamaktadır. Probst (2002)'a göre ise iş güvencesizliği algısı, çalışan

açısından, işin mevcut haliyle devamlılığına ilişkin algısıdır. Shoss (2017: 1918)'a göre iş güvencesizliği algısı, istihdamın sürekliliği ve istikrarı için algılanan bir tehdittir.

İlgili literatürde yer alan çok sayıdaki farklı tanımı, “işin gelecekteki varlığının devamına yönelik duyulan endişe” şeklinde tek bir tanım altında toplamak mümkündür (Davy vd., 1997; Hartley, 1991).

İş güvencesizliği kavramına yönelik, literatürde farklı tanımlar yer bulsa da iki temel özelliği dikkat çekmektedir. İş güvencesinin öznel bir deneyim olması ve istemsiz olarak ortaya çıkması, ortak iki özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar aynı nesnel duruma maruz kalsalar da algılanan iş güvencesizliği, bireyler arasında farklılık gösterecektir. Bazı çalışanlar işten çıkarılma endişesi yaşarken, bazıları ise aynı konu hakkında güçlü olasılıklar olmasına rağmen, güçlü bir güven hissedebilmekte, endişelenmeyi gerektirecek bir neden görememektedir (Yüksel vd., 2017). Bu durum, iş güvencesinin öznel bir deneyim olması özelliğinden kaynaklanmaktadır (Çakır, 2009: 107; Dığın ve Ünsar, 2009: 134).

Klandermans ve Van Vuuren (1999)'e göre iş güvencesizliği algısı, sadece ekonomik ve sosyal bir olgu değil, aynı zamanda belirsizlik nedeniyle bireyden bireye farklı düzeylerde hissedilen bir risktir. İş güvencesizliğinin psikolojik açıdan odak noktası, çalışanın haklarının somut bir biçimde korunmasından ziyade, işin geleceğine yönelik algılanan tehdit veya belirsizlik sonucu oluşan kaygı olarak ifade edilebilir (Çalışkan, 2019: 43). Belirsizlik bir olayın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin bilinmemesidir. Belirsizlik ortamında çalışan, örgütün gelecekte kendisine veya yaptığı işe ihtiyaç duyup duymayacağını bilememektedir (Karanfil ve Doğan, 2020: 145). Bu durum, çalışan için önemli bir stres ve kaygı kaynağıdır (Klandermans vd., 1991: 49).

İş güvencesizliği, yalnızca istemsiz iş kaybı riskinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın kendi iradesiyle, işten ayrılmayı düşündüğü durumlarda, kayıp hissi oluşmayacağından, iş güvencesizliğinden bahsetmemiz mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumda çalışan işini sürdürmekte güçsüz değildir (Seçer, 2011: 168).

İş güvencesizliği algısı genellikle iş kaybının başlangıcı gibi değerlendirilse de iş güvencesizliği algılayan her çalışan işini kaybetmediğinden, kavram için işsizlik kaçınılmaz bir son değildir (Hartley, 1999: 133). Yapılan tanımlar incelendiğinde iş güvencesizliği algısı kavramının, iş ile ilgili gelecekte yaşanabilecek belirsizliklere vurgu yaptığı görülmektedir. İş kaybı derhal gerçekleşirken, iş güvencesizliği gelecek hakkındaki belirsizliği ifade etmektedir (Seçer, 2011: 167). İş kaybı somut bir durumken, iş güvencesizliği algısı gelecek hakkındaki belirsizliğin devam ettiği bir deneyimi ifade etmektedir (Sverke vd., 2002: 243). Bunula

birlikte, her iki kavramın psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik etkileri benzerdir (Çalışkan, 2019: 43).

İş güvencesizliği, yalnızca iş kaybının gerçekleşmesi ihtimaline yönelik değil, işin bir kısmının (işin niteliği, terfi, çalışma koşulları vb.) kaybının gerçekleşmesi ihtimaline yönelik de ortaya çıkabilmektedir (Greenhalgh, 1980: 300).

İlgili literatürde, iş güvencesizliği algısı kavramı tanımları üç yaklaşım çerçevesinde toplanmaktadır. Bu yaklaşımlar, öznel veya nesnel iş güvencesizliği, bilişsel veya duygusal iş güvencesizliği ve son olarak nitel veya nicel iş güvencesizliğidir. Bazı kaynaklarda bütünsel ve çok boyutlu iş güvencesizliği yaklaşımına da rastlanmaktadır. Ancak bu iki iş güvencesizliği türü nitel ve nicel iş güvencesizliği türü ile benzer niteliktedir (Seçer, 2007: 177).

İş güvencesizliği kavramının daha net bir biçimde anlaşılabilmesi adına, bu yaklaşımlara ilişkin ayrıntılar bir sonraki başlıkta incelenmektedir.

### **2.1.2 İş Güvencesizliği Yaklaşımları ve Sınıflandırması**

İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliği algısı kavramı farklı yaklaşımlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu yaklaşımlar, öznel-nesnel iş güvencesizliği, bilişsel-duygusal iş güvencesizliği ve niceliksel-niteliksel iş güvencesizliğidir.

#### *2.1.2.1 Nesnel-Öznel İş Güvencesizliği*

Öznel iş güvencesizliği, çalışanın, geleceğine dair güvensizlik duygusu ile ilgilenmektedir. Bu noktada çalışanların mevcut işlerini sürdürüp sürdürmeyecekleri konusunda bir belirsizlik vardır. Belirsizliği yaşayan çalışanlar geleceğe dair planlama yapamazlar ve gelecekte yaşanacak olaylara karşı nasıl cevap verebilecekleri de net değildir. Nesnel iş güvencesizliği ise, ekonomik kriz, küreselleşme gibi dışsal faktörlerle ilgilidir (Köse ve Baykal, 2018: 217).

Öznel iş güvencesizliğinin zihinsel bir algıyı ifade etmesi, çok sayıda farklı kişisel faktörün etkisi altında şekillenmesine ve böylelikle kişiden kişiye farklı düzeyde hissedilmesine sebep olmaktadır (Polat, 2020: 243). Aynı örgütte çalışan herkes farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısı ile karşılaşabilmektedir. Aynı örgütte çalışan iki birey, örgüt içinden ve dışından gelen mesajları farklı algılamakta ve değerlendirebilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar, farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısına sahip olabilmektedir (Çakır, 2007: 123). Tüm çalışanların aynı risk altında olduğu durumlarda dahi bireyler, iş güvencesizliği kaygılarını

farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Bu nedenle nesnel ve öznel iş güvencesizliği düzeyi, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Esen, 2018: 6). Öznel iş güvencesizliğine ilişkin algıları, örgütsel faktörler ile bireysel faktörlerin bir fonksiyonu şeklinde ifade edebiliriz (Dıgın, 2008: 109).

Farklı sebeplerle ortaya çıkmalarına rağmen, her iki iş güvencesizliği biçimi de birbiriyle yakın ilişki içerisinde (Esen, 2018: 6). Öznel iş güvencesizliğine, nesnel iş güvencesizliğinin olmadığı durumlarda pek rastlanmamaktadır (Dıgın, 2008: 108-109). Öznel iş güvencesizliği, nesnel iş güvencesizliğine nazaran daha fazla kaygıya neden olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

Nesnel iş güvencesizliği, çalışanın karşılaştığı dışsal tehditleri ifade ederken, öznel iş güvencesizliği ise çalışanın, iş devamlılığına yönelik tehditleri değerlendirme biçimini, kaygılarını ve korkularını ifade etmektedir (Dumlupınar, 2016: 7). İflas, devir, şirket evlilikleri gibi süreçlerde dışsal tehditler ortaya çıkmaktadır, bu nedenle iş güvencesizliği daha çok nesnel bir nitelik taşımaktadır (Ferrie vd., 2001: 38). Nesnel iş güvencesizliği, daha çok kayıt dışı, kısmi süreli veya geçici biçimde çalışanların içerisinde bulunduğu kaygı durumunu ifade eder. De Witte ve Näswall, (2003: 189) ile Sverke ve Hellgren, (2002)'e göre işgücü piyasası, örgütsel değişimler, iş akdinin türü ve örgüt içi belirsizlikler nesnel iş güvencesizliği algısının önemli belirleyicileridir.

Bazı işletmelerde nesnel iş güvencesizliği düşük olmasına karşın, çalışanlar öznel iş güvencesizliği yaşayabilmektedir. Bu duruma sebep olan, öz saygı ve kötümserlik gibi baskın kişilik özelliklerinin güvencesizliğin hissedilmesi üzerindeki etkisidir. Buna karşın, işlerin tehlike altında ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu işletmelerde, kişilik özellikleri etkisinin daha az olması beklenirken, eğitim düzeyi, yaş, pozisyon gibi kişisel özelliklerin daha etkili olması beklenmektedir. Bazı çalışanlar, işletmelerinin durumu kötüye gitmesine rağmen kendi gelecekleri ile ilgili iyimser olabilirlerken, bazı çalışanlarsa, durumu iyi olan işletmede karamsarlığa düşebilmektedirler. Bu nedenle, nesnel veya öznel yaklaşımlardan yalnızca biriyle hareket etmek hatalı olacaktır (Dıgın, 2008: 109).

#### *2.1.2.2 Bilişsel-Duygusal İş Güvencesizliği*

Bilişsel iş güvencesizliği, çalışanın işini kaybetme ihtimali hakkındaki tahminiyken, duygusal iş güvencesizliği ise çalışanın, bu olası iş kaybına ilişkin, üzüntü, endişe ve koku gibi duygusal ve tutumsal tepkilerinin bütünüdür (Çalışkan, 2019: 45). Başka bir ifadeyle, bilişsel iş güvencesizliği; iş kaybı olasılığı, duygusal iş güvencesizliği ise iş kaybına dönük endişeler

bütünü olarak tanımlayabiliriz (Sverke vd., 2002: 30). Bilişsel iş güvencesizliği, bireylerin olası iş değişikliklerinin neden olduğu stres türlerinden birisi olarak ifade edilebilir. İşini kaybetme olasılığı olarak ifade edebileceğimiz bilişsel iş güvencesizliği, çalışmada strese sebep olan çevresel tehditlerle ilgilidir (Köse ve Baykal, 2018: 217).

Bu tanımlamadan yola çıktığımızda, bilişsel iş güvencesizliği, duygusal iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden bir olduğu yorumu yapılabilir. Duygusal iş güvencesizliğinin, çalışanın, halihazırdaki iş durumuna yönelik, risk algısından daha fazlasını ifade ettiği, göz ardı edilmemelidir (Çalışkan, 2019: 45).

Çalışanlar, iş kaybı ihtimaline yönelik bir kaygı duymadan, iş kaybının gerçekleşeceğine inanabilir veya sorumlulukları nedeniyle iş kaybının muhtemel sonuçlarını umursayan bir çalışansa, iş kaybını, tedirginlik endişe verici olarak görebilir. Slack (2004), İşini kaybetme endişesinin sebep olduğu kaygı durumu, duygusal iş güvencesizliğinin temel belirleyicilerindendir (Richter, 2011: 21).

Ancak her ne kadar bilişsel ve duygusal iş güvencesizliğini teorik olarak birbirinden ayırabilirsek de bu iki kavram arasındaki ilişki çalışanların deneyimlerinde iç içe geçmiş durumdadır (Çalışkan, 2019: 45).

### 2.1.2.3 Nitel-Nicel İş Güvencesizliği

Hellgren vd. (1999)'a göre niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki tür iş güvencesizliği vardır. Niceliksel iş güvencesizliği; çalışanın işinin sürekliliği noktasında kaygı duyması ve işiyle ilgili yaşadığı belirsizlik olarak tanımlanabilir. Niteliksel iş güvencesizliği ise; çalışma koşullarındaki kötüleşme, kariyer olanaklarından yoksunluk ve ücret artışındaki azalma gibi istihdam ilişkisinde kaliteyi zayıflatan tehditlerle ilgilidir (Derin ve İlkım, 2017: 41). Niceliksel iş güvencesizliğini; çalışanın, iş kaybı veya işin sürekliliği konusundaki endişesini ifade ederken, niteliksel iş güvencesizliğini; terfi, kariyer imkanları, ücret düzeyindeki artış gibi işe yönelik özellikler hakkında algılanan tehlike veya belirsizlikleri ifade etmektedir (Çelebi, 2017: 20). Niceliksel iş güvencesizliği; yeniden yapılanma, şirket evlilikleri, ileri teknoloji kullanımı veya devir gibi nedenlerle işin kaybedilmesine yönelik algılanan kaygı düzeyini ifade etmektedir (Dumlupınar, 2016: 8).

İşin önemli özelliklerinden birinin kaybedilmesi tehdidi, iş güvencesizliğinin öncüllerinden biri olmasına rağmen, muhtemelen bu tehdit iş güvencesizliği üzerinde daha az etkili olmaktadır. İşin özelliklerinden birinin kaybedilmesi tüm çalışanlar tarafından kayıp

olarak değerlendirilmeyebilir. Ancak, işin kendisinin kaybedilmesi, tüm çalışanları etkileyen bir durumdur (Çelebi, 2017: 21).

Niteliksel iş güvencesizliği, işe ilişkin davranışsal değişimlere neden olabilirken, nicel iş güvencesizliği psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Çalışkan, 2019: 45).

### 2.1.3 İş Güvencesizliği Modelleri

#### 2.1.3.1 Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

Greenhalgh ve Rosenblatt modeli, algılanan iş güvencesizliğinin doğasının, nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılabilmesi adına literatüre önemli katkılar sağlamıştır (Seçer, 2007: 180).

Bu model aynı zamanda, iş güvencesizliğinin çok boyutluluğuna ve karmaşıklığına işaret etmekte ve tek boyutlu modellerin iş güvencesizliğinin çok yönlü yapısını ifade etmekte yetersiz kaldığını belirtmektedir (Dığın, 2008: 98). Greenhalgh ve Rosenblatt'ın geliştirmiş oldukları model Şekil 1'de sunulmuştur.

Greenhalgh ve Rosenbalt'a göre iş güvencesizliği algısı tehditkâr bir iş durumunda, çalışanın işinin devamlılığı noktasındaki güçsüzlüğü olarak tanımlamaktadır. İş güvencesizliği algısı, çalışanın, işinin bütününe veya belirli özelliklerine yönelik bir tehdit ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel küçülmeler, yeniden yapılanmalar nesnel tehdide verilebilecek önemli örneklerdendir (Dığın, 2008: 96-98).

Modele göre, iş güvencesizliğinin iki ana boyutu bulunmaktadır ve bu iki ana boyut birbirleriyle çoğaltıcı olarak yakın ilişki içerisindedirler. Bu boyutlar; Algılanan tehdidin şiddeti ve algılanan tehdide karşı gelme güçsüzlüğüdür (Seçer, 2007: 180). İş güvencesizliği ve bu boyutlar arasındaki ilişki; "Algılanan İş Güvencesizliği = Algılanan Tehdidin Şiddeti X Algılanan Tehdide Karşı Gelme Güçsüzlüğü" şeklinde formüle edilebilir (Seçer, 2007: 180)

Algılanan tehdidin şiddeti, iş kaybının kapsamı ve işin çalışan için önemi ile ilişkilidir. İş kaybının geçici veya sürekli olması, kaybın işin bütününe veya özelliklerinden bazılarını ifade etmesi tehdidin ayırt ediciliğini belirleyen unsurlardandır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440).

Güçsüzlük, korunmasızlık, belirsiz beklentiler, örgüt kültürü ve işten çıkarılma prosedürleri olmak üzere dört faktörle ifade edilmektedir (Hatipoğlu, 2016: 13). Korunmasızlık; sendika ve iş sözleşmelerinin eksiklikleri veya yeterli işleve sahip olmamaları,

Belirsiz beklentiler; işin sürekliliğine yönelik algılanan tehdit, Örgüt kültürü; çalışanların dikkate alınma derecesi, örgütün demokratik bir anlayışa sahip olup olmaması, İşten çıkarılma prosedürü ise; işten çıkarılma sürecinde uygulanacak olan prosedürler olarak özetlenebilir (Hatipoğlu, 2016: 14). Güçsüzlüğün değerlendirilmesi çalışanın güç açığı yaşadığı faktörlerin sayısını kapsamaktadır.

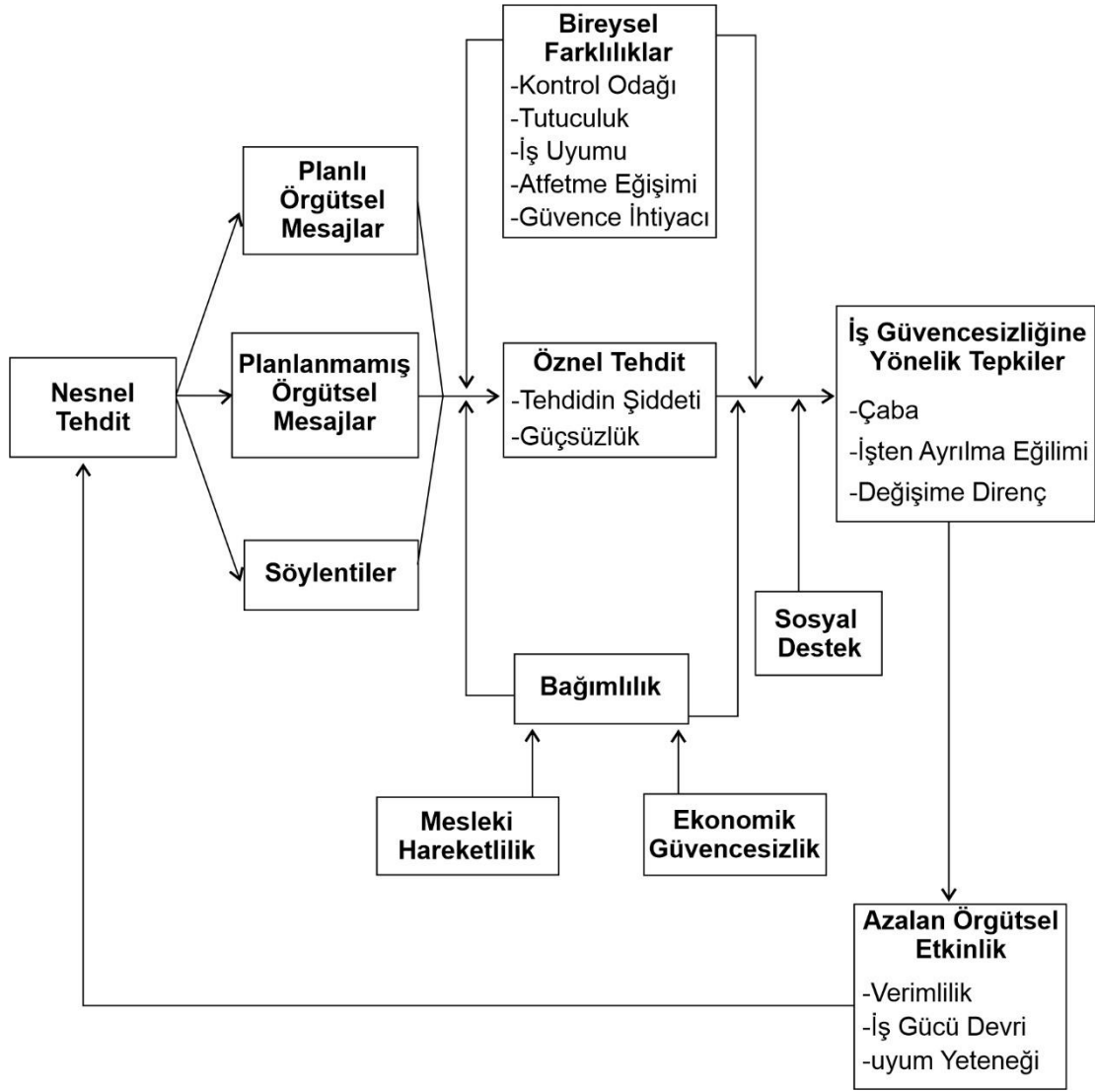
Formül incelendiğinde, boyutlardan birinin önemsiz olduğu bir durumda, iş güvencesizliği algısının da önemsiz olacağı sonucuna rahatlıkla ulaşılabacaktır. İşine yönelik tehditleri umursamayan veya tehdiye karşı gelme yeteneğini güçlü hisseden bir çalışanın, iş güvencesizliği algısına sahip olması beklenmemektedir. Tersine bir durumda, yani boyutların herhangi birindeki artış iş güvencesizliği algısını arttıracaktır (Seçer, 2007: 181).

İş güvencesizliği algısından bahsedebilmek için iş kaybının istem dışı olması şarttır. İş kaybını önemsemeyen bir çalışanın iş güvencesizliği algısına sahip olması beklenilemez (Öz, 2008: 152). Kendi kararıyla işinden ayrılan bir çalışan için bir zayıflık durumu ortaya çıkmayacaktır. Bu durumda birey işini kaybetmiş olmasına karşın, psikolojik olarak iş güvencesizliği algısına sahip olmayacaktır (Yıldırım, 2021: 36). Bahse konu iş kaybı beklentisi yalnızca işin kaybedilmesini ifade etmemektedir. Gelir kaybı, terfiinin mümkün olmaması, ikametgâh değişimi, iş arkadaşlarının kaybedilmesi gibi durumları da kapsamaktadır (Arslan, 2004:49).

Her iki boyutun şiddeti ve yönü kişiden kişiye farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir (İsaoğlu, 2004: 4). Örneğin, dışsal kontrol odaklı çalışanlar, içsel kontrol odaklı çalışanlara kıyasla daha fazla güçsüzlük hissettikleri için daha fazla iş güvencesizliği algısına sahiptirler (Çalışkan, 2019: 47-48). Bu durum, iş güvencesizliğinin sadece nesnel tehditlerle açıklanamayacağı savı ile örtüşmektedir (Dumlupınar, 2016: 15).

Modele göre, çalışanın tehdiye karşı vereceği tepkiyi farklılaştıracak bir diğer unsur, sosyal destek unsurudur. Bu unsur yönlendirici bir rol üstlenmektedir (Hatipoğlu, 2016: 14).

Çalışan, örgüt duyuruları, planlı olmayan örgütsel mesajlar ve söylentiler olmak üzere, üç temel kaynaktan bilgi edinmekte ve tehditleri algılamaktadır (Dumlupınar, 2016: 15). Bu anlamda, çalışanın zamanında, doğru ve yeterli bilgiye ulaşabilme imkânına sahip olup olmaması, iş güvencesizliği algısını şekillendirecektir.



**Şekil 1.** Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

**Kaynak:** Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 40

### 2.1.3.2 Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli

İş güvencesizliğini Jacobson (1985), “kişilerin hissettiği güvence duygusu ile istediği düzey arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlamaktadır (Dığın, 2008: 100). Jacobson, Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) modelinde, algılanan iş güvencesizliğinin davranışsal ve tutumsal tepkilere yeterince önem verilmediği eleştirisiyle bu modeli geliştirmiştir (Hatipoğlu, 2016: 15). Jacobson'un modeli ile Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modeli arasındaki en önemli fark, çalışanların iş güvencesizliği algısı ile mücadele edebilmek için geliştirmiş oldukları bireysel strateji türlerini dikkate almasıdır (Yıldırım, 2021: 38).

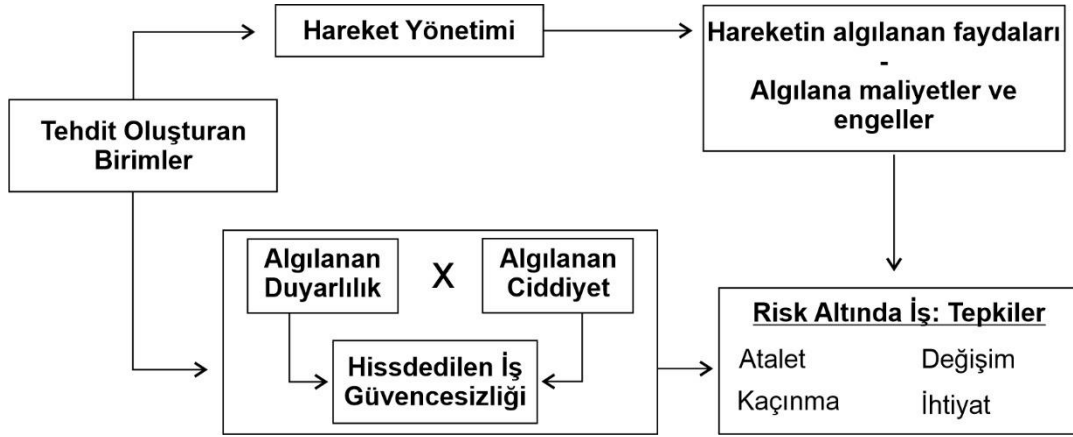
Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden farklı olarak Jacobson modeline göre, güçsüzlük boyutu, daha genel bir şekilde algılanan hassasiyetin bir ögesi olarak ele alınmalıdır. Model, iş güvencesizliği algısı düzeyini; çalışanın algıladığı hassasiyet ve algıladığı iş kaybı sonuçlarının birlikte belirleyeceğini varsaymaktadır. Aynı örgütte belirli çalışanlar tarafından hissedilen iş güvencesizliği algısı düzeyindeki farklılıklar bir yandan her çalışanın belirli hassasiyet etkenlerinin toplamını diğer yandan her çalışanın algıladığı şiddeti yansıtabilmektedir (Seçer, 2007: 184).

Algılanan tehdidin büyüklüğü, tehdit edilen özelliğin, çalışan için önemine göre şekillenecektir. Bu görüşe göre işten çıkarılma, çalışan tarafından, her zaman kendisine zarar verecek muhtemel bir tehdit olarak algılanmayabilir. Bu tehditler çalışan tarafından, yarar sağlayabilecek zorluklar veya fırsatlar olarak görülebilir. Bu nedenle modelde, algılanan güçsüzlük, işten çıkarılmaya ilişkin algılanan duyarlılık kavramı içerisinde değerlendirilmiştir (Dumlupınar, 2016: 15). Algılanan duyarlılık, çalışanın kendisini örgüte mecbur hissetmesi veya örgüte yönelik adalet algısı gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Dumlupınar, 2016: 18).

Modelin ilk unsuru; nelerin tehdide sebep olduğudur. Bu tehditler; işletme bütçesinin azaltılması, işletme ürünlerine olan talebin azalması, teknolojideki gelişmeler ve yeniden yapılanma gibi daha çok nesneldir. Modelin ikinci unsuru; çalışanın nasıl hareket edeceğini açıklayan, hareket yöntemleridir. Üçüncü unsur ise; hareketlerin algılanan faydalarıdır. Çalışan maliyeti ve ortaya çıkabilecek engelleri dikkate alarak dört davranış türünden (atalet, değişim, kaçınma ve ihtiyat), birini sergiler (Yıldırım, 2021: 38).

- Atalet; çalışanların işlerini kaybetmeleri durumunda, yaşamlarında negatif bir sonucun ortaya çıkmayacağı düşüncesiyle mevcut çalışma düzenlerini korumalarıdır.
- Değişim; çalışanların örgüt için vazgeçilmez olma amacıyla daha çok çalışmasıdır.
- Kaçınma; çalışanların iş kaybı tehdidini kabullenerek, çözüm bulma sorumluluğunu, yönetim, sendika ve devlet gibi üst organlara bırakmasıdır.
- İhtiyat; çalışanların çalıştıkları süre içerisinde ihtiyatlı davranarak yeni işler arayışında olmasıdır.

Jacobson'un modelinde, Greenhalgh ve Rosenblatt modelindeki güçsüzlük boyutunun algılanan hassasiyet içerisinde değerlendirilmesi ve çalışanların başa çıkma stratejilerini modele dahil etmesiyle iş güvencesizliği algısı literatürüne katkı sağlamıştır (Seçer, 2007: 185-186). Jacobson'un geliştirmiş olduğu iş güvencesizliği modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



**Şekil 2.** Jacobson'ın İş Güvencesizliği Modeli – Risk Altında İş Modeli

**Kaynak:** Dan Jacobson'dan [1985] aktaran Cole, 1987, s.43.

### 2.1.3.3 Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli

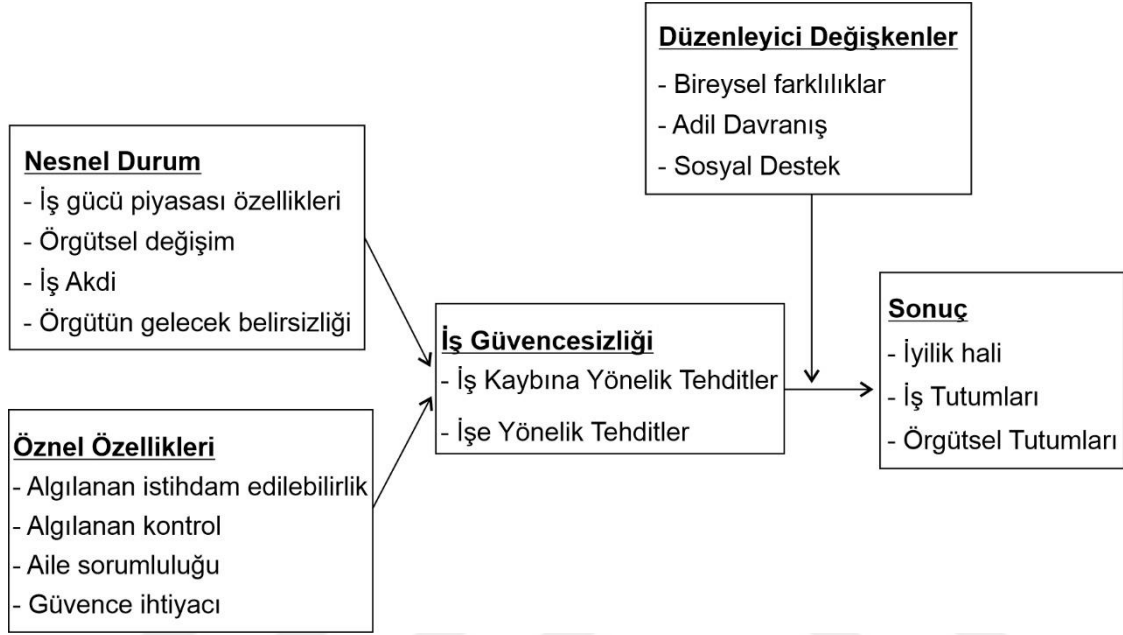
Sverke ve Hellgren, (2002) iş güvencesizliği literatüründeki teorik ve metodolojik çalışmaları ele alarak, iş güvencesizliğinin anlaşılmasına yardımcı olmak, metodolojik problemlere çözümler sunabilmek amacıyla bütünleşik iş güvencesizliği modelini geliştirmişlerdir (Çalışkan, 2019: 49). Tehdit faktörlerinin, nesnel durum ile öznel özellikler içerisinde değerlendirilmiş olunması, bu modeli Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden ayırmaktadır (Hatipoğlu, 2016: 17).

Model, işin doğasına bağlı olarak algılanan iş güvencesizliği olgusuna odaklanmaktadır (Çalışkan, 2019: 49). Model, iş güvencesizliğini çalışanların kişisel özelliklerini görmezden gelerek sadece küçülme ve yeniden yapılanma gibi nesnel durumlarla açıklamanın mümkün olmayacağını ifade etmektedir (Yıldırım, 2021: 40).

Model, iş güvencesizliğini, nesnel şartlar ve öznel özellikler arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak meydana gelen çok boyutlu bir fenomen şeklinde ele almaktadır. Nesnel şartlar, işgücü piyasasının özellikleri, örgütsel değişim, hizmet akdinin türü, örgüt için belirsiz gelecek gibi durumlardan oluşmaktadır. Öznel nitelikler ise, algılanan istihdam edilebilirlik, algılanan kontrol, aile sorumluluğu ve güvence ihtiyacı olgularını ifade etmektedir (Seçer, 2007: 186).

Yine model, iş güvencesizliğini, çalışanların iyilik halleri ve tutumları için zararlı sonuçları olabilen ve sosyal destek gibi bazı aracı değişkenler tarafından bu sonuçların etkilenebildiği bir fenomen şeklinde ele almaktadır (Seçer, 2007: 186).

Özetle, Sverke ve Hellgren'a göre, rahatlıkla başka bir kurumda iş bulabileceğine inanan, bir başka kuruma geçmeye gönüllü olan ve kişilik özelliklerinden kaynaklı nedenlerle işini kaybetmekten endişe duymayan çalışanların iş güvencesizliği algısının daha düşük olacağı savunulmaktadır (Alkaya, 2015: 40). Sverke ve Hellgren iş güvencesizliği modelindeki şema Şekil 3'te sunulmuştur.

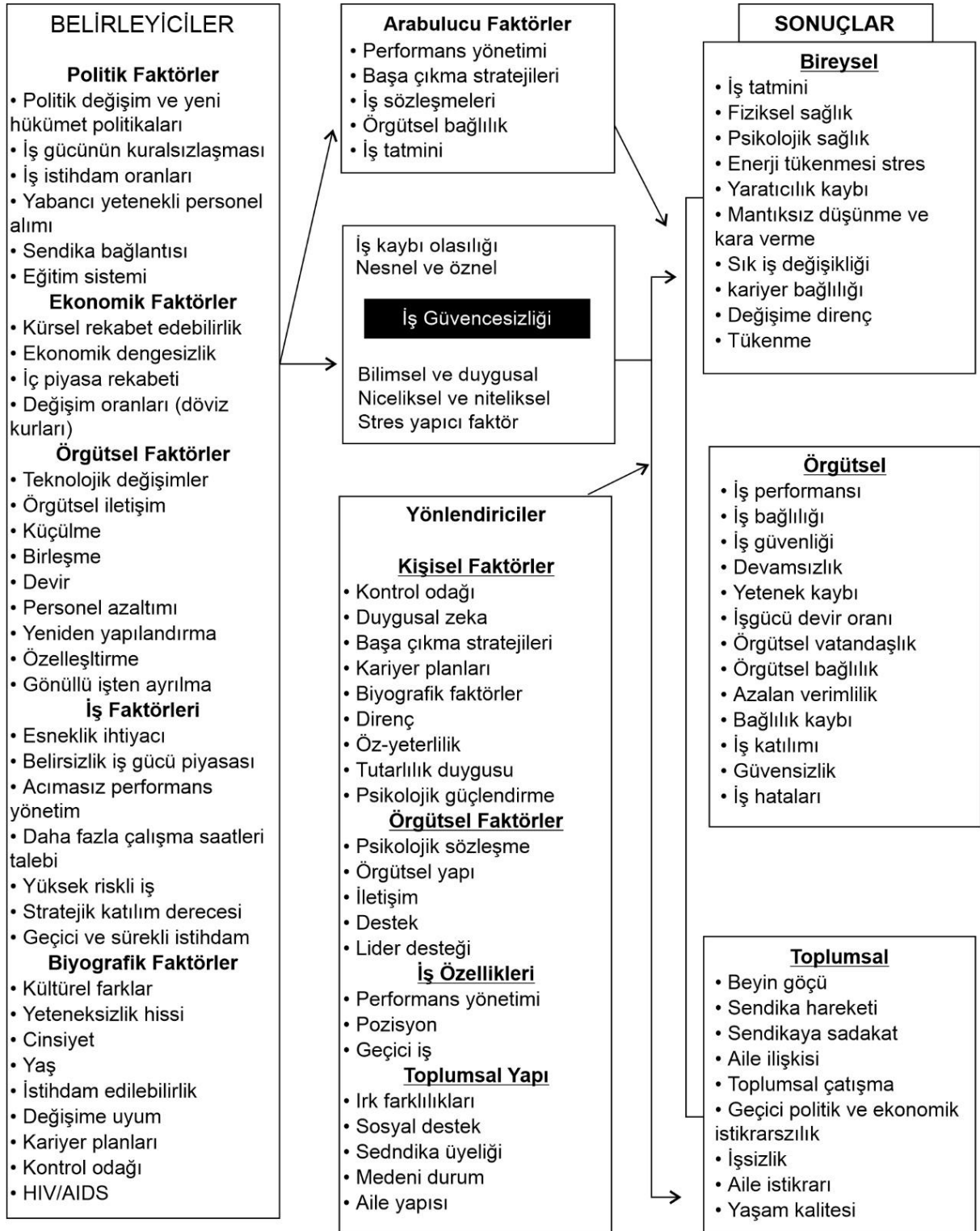


**Şekil 3.** Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli

**Kaynak:** (Sverke ve Hellgren, 2002: 37)

#### 2.1.3.4 Wyk ve Pienaar İş Güvencesizliği Modeli

Van Wyk ve Pienaar (2008), geliştirdikleri iş güvencesizliği modeli, yöneticilerin iş güvencesizliğini önceden fark edebilmelerine ve engelleyebilmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilen bir modeldir. Model incelendiğinde, süreç bakımından diğer modellere benzer olmasına rağmen çok daha kapsamlı bir model oluşu dikkat çekmektedir (Şeker, 2011: 37). Wyk ve Pienaar iş güvencesizliği modelindeki şema Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. İş Güvencesizliği Kuramsal Modeli

Kaynak: (Van Wyk ve Pienaar, 2008: 77)

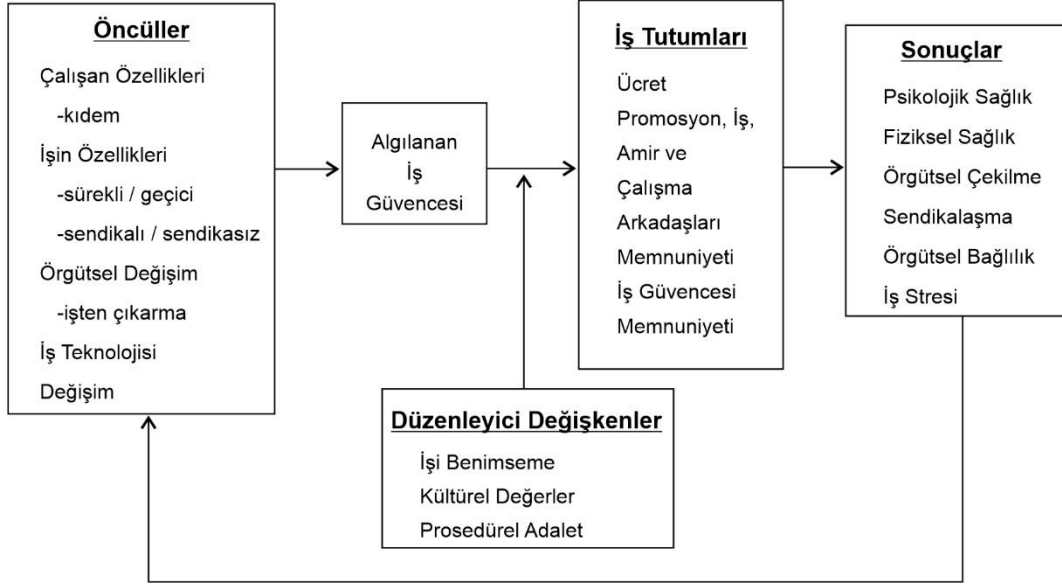
### 2.1.3.5 Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli

Probst (2002)'a göre iş güvencesi; çalışanın sahip olduğu işinin, mevcut şekliyle, istikrarı ve devamlılığına yönelik algısıdır (Çalışkan, 2019; Tüzün, 2020). Probst, (2003)'un geliştirmiş olduğu modeli diğer modellerden ayıran en temel fark; potansiyel kayba yönelik hissedilen güçsüzlüğe yönelik tutumsal veya duygusal tepkileri, iş güvencesizliği algısı tanımının dışında bırakmasıdır (Çalışkan, 2019; Tüzün, 2020). Özetle, iş güvencesizliğine ilişkin, algı, tutum ve sonuçları birbirinden ayırmasıdır. ( Probst'dan [2003] aktaran Çalışkan, 2019: 50). Bu nedenle, Probst (2002); çalışanın sahip olduğu işin sürekliliğine ilişkin algısı ile bu algıdan dolayı oluşan memnuniyetin ayrı ölçülmesinin daha etkili sonuçlar vereceğini savunmaktadır (Uslu ve Aktaş, 2017: 145).

Probst, (2003)'un geliştirmiş olduğu modeli diğer modellerden ayıran bir diğer fark, işin bütünü veya çeşitli özelliklerinin kaybına ilişkin tehdit algısının öncülleri ve sonuçları birbirlerine çok benzediğinden, bu iki algıyı, net bir biçimde birbirinden ayırmanın kavramsal olarak zor olduğunu ifade etmesidir. Bu nedenle bu iki algının kaybına ilişkin tehdit algısı arasında ayırım yapmadan bir arada değerlendirilmelidir ( Probst'dan [2003] aktaran Çalışkan, 2019: 50).

Probst, (2002)'a göre, Çalışan özellikleri, işin özellikleri, örgütsel değişimin özellikleri, teknolojiye yönelik değişimler iş güvencesizliği algısı düzeyinin önemli belirleyicilerindedir (Tüzün, 2020: 16). Görev, kıdem, eğitim düzeyi gibi çalışan özellikleri, iş akdi türü ve sendikalaşma durumuna göre değişen iş özellikleri, birleşme, yeniden yapılanma, küçülme ve işten çıkarma gibi örgütte yürütülen değişim süreçleri ve teknolojik değişim, iş güvencesizliği algısı üzerinde etkili olan bu belirleyicilere örnek verilebilir. ( Probst'dan [2002] aktaran Çalışkan, 2019: 50).

Probst, (2002)'un bu çerçevede geliştirmiş olduğu iş güvencesizliğine ilişkin teorik temellere dayanan bütünleşik iş güvencesizliği modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



**Şekil 5.** Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli

**Kaynak:** (Probst, 2002: 144, 2003: 453)

## 2.1.4 İş güvencesizliği algısını Etkileyen Faktörler

### 2.1.4.1 Bireysel Faktörler

Literatürde, iş güvencesizliği algısını etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde, genel olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, statü ve kişilik gibi değişkenlerle karşılaşılmaktadır.

#### 2.1.4.1.1 Yaş

Yaş, iş güvencesizliği algısının önemli belirleyicilerinden bir tanesidir (Alkaya, 2015: 44). Mohr, (2000)'a göre yaş ve iş güvencesizliği algısı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İlerleyen yaşlarda, çalışanın kendi yaşını, işini kaybetmesine sebep olabilecek bir sebep olarak görmesi nedeniyle yaş değişkenini önemli bir demografik değişken olarak değerlendirilmektedir (Sverke vd., 2002: 265).

İş güvencesizliği ve yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Hartley vd., 1991; Kinnunen vd., 2003; Sverke vd., 2006a; De Witte ve Näswall, 2003). Yine benzer bir şekilde Mohr, (2000)'a göre iş güvencesizliği algısı ve yaş arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki

bulunmaktadır (Alkaya, 2015: 44). Yaş ilerlemiş çalışanlar gençlere nazaran daha fazla iş güvencesizliği algısına sahiptirler. Yaşı ilerlemiş bir çalışanın iş bulma kaygısı içerisinde olması bu durumun nedeni olarak gösterilmektedir (Hartley vd., 1991: 83). İleri yaştaki bireyler için iş güvencesizliği algısı, yeniden istihdam edilememe düşüncesi ile birleşince daha fazla tedirgin edici bir hal almaktadır (Hatipoğlu, 2016: 20).

Hartley vd. (1990)'ne göre ise yaş ve iş güvencesizliği algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olmakla birlikte bu ilişki doğrusal değildir. Bu çalışma sonucuna göre, 20-59 yaş arasındaki çalışanların iş güvencesizliği algısı, 20 yaş altı ve 60 yaş üstü çalışanların iş güvencesizliği algısına göre daha fazladır (Alkaya, 2015: 44).

30-50 yaş arasındaki kişilerin sahip oldukları sorumluluklar nedeniyle, yalnızca kendisinden sorumlu veya emeklilik planları yapan kişilerin aksine, bu kişiler için iş kaybı oldukça tedirginlik verici bir durum olarak algılanmaktadır (Witte, 1999: 162).

İş güvencesizliği ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin varlığını savunan çalışmaların yanı sıra bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını savunan çalışmalar da literatürde mevcuttur (Hellgren ve Sverke, 2003; Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003; Roskies ve Louis-Guerin, 1990; Ruvio ve Rosenblatt, 1999; Van Vuuren vd., 1991)

#### 2.1.4.1.2 Cinsiyet

İlgili literatür incelendiğinde cinsiyet ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkiyi farklı biçimlerde anlatan çalışmalara rastlamak mümkündür.

Toplum tarafında erkeklere yüklenen roller nedeniyle, erkekler, kadınlardan daha fazla iş güvencesizliği algısına sahiptir (Dığın, 2008; Kinnunen vd., 1999; Rosenblatt vd., 1999). Finansal açıdan bir değişim veya iş kaybı, erkekler için daha kaygı vericiyken, kadınlar içinse işin içeriği ve özellikleri daha kaygı vericidir (Rosenblatt vd., 1999: 14-15).

Ancak özellikle Avrupa ülkelerindeki kadın ve erkek arasındaki eşit rol dağılımı ve kadınların iş hayatında daha aktif rol almaları elde edilen bu sonucu değiştirmektedir. Aile geçiminden sorumlu bir kadın, yüksek iş güvencesizliği algısına sahiptir (Näswall ve De Witte, 2003; De Witte, 1999). Kadınların iş güvencesizliği algısı ve belirsizlik hissi erkeklerden daha yüksektir (Kinnunen vd., 2000; Mauno ve Kinnunen, 2002; Öz, 2008). Benzer bir biçimde; erkeklerin baskın olduğu iş kollarında çalışan ve geçimlerini tek başına sağlayan kadınların daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip oldukları (Dığın, 2008; Kinnunen vd., 2000; Näswall, 2001) sonucuna ulaşılan çalışmalar da mevcuttur (Çalışkan, 2019: 52).

Yapılan bazı çalışmaların sonucuna göre ise, iş güvencesizliği algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır (Hellgren ve Sverke, 2003; Kinnunen ve Nätti, 1994; Roskies ve Louis-Guerin, 1990).

#### 2.1.4.1.3 Medeni Durum

Evli bir çalışan için gelir kaybına neden olabilecek bir iş kaybı ihtimali önemli bir kaygıdır (Sverke vd., 2006a). Evli bir çalışanın sorumlulukları, bekar bir çalışanın sorumluluklarına kıyasla, daha fazla olduğu göz önünde bulundurulursa evli bir çalışanın, iş güvencesizliği algısının daha yüksek olması beklenmektedir (Johnson vd., 1992).

Evli olmak, bir ev geçindirmek, sorumlulukları nedeniyle işe olan bağlılığı artırmaktadır. Bekarların işten ayrılma niyeti evlilere kıyasla daha yüksek oldu tespit edilmiştir. Ayrıca, evli olmak veya evlilik aşamasında olmak, sosyal destek sağlanması açısından iş güvencesizliği algısı düzeyi ile ilişkilidir (Derin ve İlkım, 2017: 42).

Bu sonuçların aksine literatürde medeni durum ve iş güvencesizliği algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına dair çalışmalar da mevcuttur (Hellgren ve Sverke, 2003; Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003; Ruvio ve Rosenblatt, 1999).

#### 2.1.4.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve iş güvencesizliği algısı arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi, çalışanın iş imkanlarına önemli ölçüde etki etmektedir. Yeterli eğitim düzeyine sahip olmayan bir çalışan, işgücü piyasasında tercih edebileceği alternatif iş olanakları da kısıtlı olacaktır. Bu durum, çalışanın mevcut işine olan bağımlılığını arttıracaktır. Çalışanın eğitim düzeyi ilerledikçe, istihdam çeşitliliği genişleyecek ve işsiz kalma riski azalacaktır. Böylece, çalışanın işsiz kalma kaygısı azaltırken daha az iş güvencesizliği algısına sahip olacaktır (Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003; Sverke vd., 2006a; Van Vuuren vd., 1991; Wilson vd., 2006).

Hellgren ve Sverke, (2003)'e göre üniversite mezunu çalışanların, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara nazaran daha az iş güvencesizliği algısına sahip olduğu söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde bu görüşün yanı sıra iş güvencesizliği algısı ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına (Ruvio ve Rosenblatt, 1999) dair bulgulara ulaşan çalışmalarla birlikte, eğitim düzeyinin iş güvencesizliği algısını negatif yönde

etkilediğine (Probst, 1998; Roskies ve Louis-Guerin, 1990) dair bulgular da mevcuttur (Sekban, 2019: 15).

#### 2.1.4.1.5 Kıdem ve Statü

Näswall ve De Witte, (2003)'e göre gelirlerine olan bağımlılıkları nedeniyle, düşük statüdeki veya düşük gelir düzeyine sahip çalışanlar, iş kaybına karşı daha kaygılı ve dolayısıyla bu çalışanların iş güvencesizliği algıları da yüksek olmaktadır ( Näswall ve De Witte'den [2003] aktaran Çelebi, 2017: 26). Çalışanın sahip olduğu statü, eğitim düzeyi ve sahip olduğu işin türüyle yakından ilişkilidir. Düşük statüye sahip bir çalışanın, mevcut işine daha bağımlı olması nedeniyle, iş kaybı ihtimaline karşı daha tedirgin ve dolayısıyla iş güvencesizliği algısı da yüksek olacaktır (Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003; Sverke vd., 2006a).

Öğütteki hizmet süresi daha fazla olan çalışanların daha az olan çalışanlara kıyasla iş güvencesizliği algıları daha düşüktür (Bender ve Sloane, 1999; Erlinghagen, 2008; Johnson vd., 1992; Probst, 1998). Farklı bir görüşe göre ise işe yeni giren bir çalışanın, iş yerindeki rolü, kıdemli çalışanlara nazaran daha belirsiz olduğundan, yeni çalışan örgütte kalabilmek ve pozisyonunu kaybetmemek için daha fazla çaba içerisinde olacaktır. Bu durum, kıdemsiz bir çalışanın, iş güvencesizliği algısının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir (Öz, 2008: 153).

#### 2.1.4.1.6 Kişilik

İş güvencesizliği öznel bir kavramdır. Çalışanlar benzer koşulları farklı algılayarak, farklı tepkiler verebilirler. Bu nedenle iş güvencesizliği algısının da çalışanlar arasında farklı düzeylerde olması beklenebilir (Näswall ve De Witte, 2003: 193).

Farklı kişilik özellikleri, iş güvencesizliğinin farklı düzey ve şiddette algılanmasına ve farklı şekillerde tepki verilmesine neden olan önemli bir faktördür. Bu anlamda, özgüven, özsaygı, içsel/dışsal kontrol odaklılık, olumlu/olumsuz duygulanım gibi kişilik özellikleri iş güvencesizliği algısı üzerinde önemli etkilere sahiptir (Çalışkan, 2019: 23).

Kontrol odağı olayların nedenlerini, içsel ve dışsal etmenlere dayandırmaktadır (Sekban, 2019: 17). Çevreden gelebilecek tüm tehditlerle mücadele edebilecek güce sahip olduğuna inanan, içsel kontrol odaklı bireyler, dışsal kontrol odaklı bireylere nazaran daha düşük seviyede iş güvencesizliği algısına sahiptirler (Çalışkan, 2019: 23). Dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar olayları, dışsal etmenlerle ilişkilendirerek olaylar karşısında kendi

kontrollerinin olmadıklarını düşünmektedirler (Sekban, 2019: 17). İçsel kontrol odağına sahip çalışanlar ise tam tersi bir biçimde olaylar üzerinde kontrol yeteneğine sahip olduklarını düşünürler. Bu çerçeveden bakıldığında, dışsal kontrol odağına sahip çalışanların, olaylara karşı, kendi kontrollerinin olmadığına dair inançları nedeniyle iş güvencesizliği algıları daha yüksektir (Ashford vd., 1989; Keim vd., 2014; König vd., 2010).

Van Vuuren vd. (1991) yapmış oldukları çalışma ile, kendini daha güvencesiz hissetme ile düşük düzeyde öz saygı arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Kinnunen vd. (1999)'e göreyse, öz saygı, iş güvencesizliği algısının belirleyicilerindedir (Dumlupınar, 2016: 13). Diğer bir ifadeyle özsaygısı düşük bireyler, yüksek özsaygıya sahip bireylere nazaran tehditlere karşı daha hassas ve kendilerini daha güçsüz hissetmektedirler. Bu nedenle iş güvencesizliği algılarının daha yüksek olacağı söylenebilir (Çalışkan, 2019: 23).

Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, olumlu duygulanım ile iş güvencesizliği algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Roskies vd., 1993). İyimser çalışanlar, stres ile olaylara olumlu bir yaklaşım göstererek mücadele edebilirler. Bu kişiler ne olursa olsun olumlu sonuçlara ulaşacaklarına inançları vardır. Bu nedenle iyimser kişilerin iş güvencesizliği algısı düşüktür yorumu yapmak mümkündür (Bosman vd., 2005: 18).

#### 2.1.4.2 Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Örgütlerin artan rekabet ortamlarında avantaj sağlamak amacıyla yapmış oldukları, küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, şirket evlilikleri, esneklik uygulamaları, teknolojik değişim, fiziksel tehlike durumu gibi uygulamalar, çalışanlar tarafından belirsizlik olarak değerlendirilebileceğinden, güvencesizliği algısına sebep olabilmektedir (Çakır, 2007: 126).

Yeniden yapılanma, iş özerkliğini, görev çeşitliliğini ve işinin önemini etkileyerek, çalışanın iş güvencesizliği algılarını etkileyebilir (Ugboro, 2003: 83). Yeniden yapılanma, çalışanların iş güvencesizlik düzeylerini arttırdığı gibi örgüt üzerinde de önemli sonuçları bulunmaktadır. Şirket birleşmeleri ve devirleri, belirsizlik duygusunun, örgütsel kimlik kaybının ve artan çatışma duygusunun tetikleyicisidir (Dığın, 2008: 116-117).

Çalışan tarafından; küçülme, iş kaybı ile sonuçlanabileceğinden, yeniden yapılanma, bazı iş pozisyonlarının, departmanların sonlandırılması veya bazı iş özelliklerinin sınırlandırılması nedeniyle, iş kaybı ile sonuçlanabileceğinden, dış kaynak kullanımı, iş kaybı ile sonuçlanabileceğinden, teknolojik değişim, örgütün gereksinim duyduğu becerilerin değişmesi nedeniyle iş kaybı ile sonuçlanabileceğinden, fiziksel tehlikeye sahip işlerde çalışma

ise, sakatlanma veya yaralanma gibi sebeplerle iş kaybı ile sonuçlanabileceğinden, bu uygulamalar veya durumlar çalışan tarafından bir tehdit olarak algılanmakta ve iş güvencesizliği algısına sebebiyet vermektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 441-442). Şayet, çalışan, işine yönelik bir tehdit algılıyorsa ve bu tehdide karşı direnme veya bu tehditle başa çıkma gücüne sahip değilse iş güvencesizliği algısı daha da şiddetlenecektir (Yıldırım, 2021: 33).

Glambek vd. (2014)'e göre çalışan açısından, işe yönelik tehdit algısı yüksek, güç ve kontrol yeteneği düşük ise iş güvencesizliği algısı yüksek seviyede, algılanan tehdit düşük, güç ve kontrol yeteneği düşük ise iş güvencesizliği algısı düşük seviyededir. Çalışan tarafından algılanan tehdit ile güç ve kontrol yeteneği düşük ise iş güvencesizliği orta seviyede algılanmaktadır (Yıldırım, 2021: 32).

Küçülme, maliyet veya süreçlerde verimliliği arttırmak amacıyla çalışanların bir kısmının geçici veya kalıcı olarak işten çıkarılması sürecidir. İşten çıkarılmayıp çalışmaya devam eden kişilerin yaşamış olduğu iş güvencesizliği algısı “geride kalanlar sendromu” olarak ifade edilmektedir (Şenturan, 2005: 85). Bir başka ifadeyle, geride kalanlar sendromu, şirketlerde köklü değişim ve küçülme süreçlerinden sonra çalışmaya devam eden kişilerin yaşamış oldukları olumsuz deneyimleri ifade etmektedir (Baltaş, 2007). Geride kalanlar sendromu 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Kavramın çıkış noktası Japonya'ya atılan atom bombası sonrası kurtulan kişilerde gözlemlenen, korku, endişe ve panik durumudur (Dıgın, 2008: 117). Sendromun yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde, riskten uzak durma, şikayetçi bir tavır sergileme, kendini koruma ve süreci inkâr etme davranışlarının arttığı belirtilmektedir (Dıgın, 2008: 117).

İş güvencesizliği geleceğe ilişkin bir belirsizliği temsil etmektedir. İşe devam edip etmeyeceği kesin olmayan bir çalışan, belirsizlik duygusu içerisindedir, işten çıkarılacağı kesin olan bir çalışan için ise gelecek nettir ve çalışan sonuçlarına hazırlanmaktadır (Yıldırım, 2021: 33). Bu çerçeveden bakıldığında, belirli süreli iş sözleşmesinin niteliği gereği, çalışanın, sözleşme sınırlarının farkında olması ve istikrarsızlık için daha hazır olması beklenmektedir (Gallagher ve Parks, 2001).

İş sözleşmelerinin türü ve özellikleri de çalışanların iş güvencesizliği algısını etkileyen faktörler arasındadır (Öz ve Budak, 2017: 33). Bu bağlamda yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlar ile belirli süreli ve belirsiz süreli çalışanların iş güvencesizliği algısı bakımından farklılık gösterecekleri öne sürülmektedir (Seçer, 2007: 329). İşin içeriğinde ve saatlerinde esnekliğe yönelik yapılacak düzenlemeler, işsizlik riskini arttıracığından, iş güvencesizliği algısının artmasına neden olacaktır (Çelebi, 2017: 32). Kısmi süreli çalışan grupların tam

zamanlı çalışanlara göre daha az iş güvencesizlik hissettikleri ortaya çıkmış (Öz, 2008: 155-156)

Farklı bir görüşe göreyse, daimî kadro ile çalışan bireylerin iş güvencesizliği algısı, geçici sözleşme ile çalışanlara göre, daha düşüktür. Bunun nedeni ise örgütte gerçekleşecek her değişimden ilk önce geçici sözleşme ile çalışanların etkilenecek olması ihtimalidir (De Witte ve Näswall, 2003).

Çalışanların örgütleri ile ilgili yeterli ve doğru bilgiye ulaşabilmeleri, muhtemel tehditlere karşı kaygılarının azalmasına ve dolayısıyla iş güvencesizliği algılarının azalmasına yardımcı olmaktadır (Dığın, 2008: 118).

Çalışanlar arasında örgütsel değişim hakkında spekülâtif söylentiler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, çalışanların kontrol duygusunu elinden alırken, belirsizlik ve çatışma halinin oluşmasına ve neticesinde iş güvencesizliği algısının gelişmesine neden olacaktır (Çelebi, 2017: 31).

Çalışanlar iş gerekleri ve süreçleri hakkında da yeterli ve doğru bir biçimde bilgilendirilmelidirler. Özellikle örgütsel değişim süreçlerinde, çalışanların rolleri hakkında gerekli ve doğru bilgiye ihtiyaçları artmaktadır. Aksi halde rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanların kontrol duygusunu azaltacağından, iş güvencesizliği algısına sebep olacaktır (Dığın, 2008: 119). Ashford vd. (1989)'ne göre çalışanlar, rol belirsizliği ve rol çatışması nedeniyle, çalışanlar, psikolojik sözleşmelerine ne derece bağlı kalabildiklerine yönelik kaygı yaşayacaklardır. Bu kaygı düzeyindeki artış, iş güvencesizliği algısını da arttıracaktır (Ashford vd., 1989: 806-807).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin çeşitli fonksiyonlarını üstlenir (Shore ve Tetrick, 1994). Bu fonksiyonlar kısaca şöyledir. Resmi sözleşmede çalışma ilişkisinin tüm özellikleri belirtilemediğinden psikolojik sözleşme bu eksiklikleri gideren bir unsur olma görevi üstlenir. Çalışan davranışlarını şekillendirir. Çalışan, örgütüne olan sorumlulukları ile örgütün kendisine olan sorumlulukları kıyaslayarak tutum ve davranışlarını şekillendirir. Psikolojik sözleşme çalışana kontrol hissi verir. Dolayısıyla, taraflar arasındaki güvensizliğin azalmasına katkı sağlar (Dığın, 2008: 188).

Psikolojik sözleşmeler güven ve inanç üzerine kurulmuş, öznel varsayımlardır ve sadece zihinsel kavramlardır. Çalışan tarafından, İş güvencesizliği düzeyindeki artış psikolojik sözleşmenin ihlali olarak değerlendirilir. İhlal, çalışanın bağlılığında ve motivasyonunda azalma ile sonuçlanır. Bu durum pasif bir başa çıkma mücadelesi olarak değerlendirilebilir. Bu pasif başa çıkma mücadelesi, gelecekte karşılaşılabilecek iş kaybının olumsuz etkilerini azaltmaya yöneliktir (Dığın, 2008: 118). Bireyler, genellikle çevrelerinde yaşanan değişimi

reddetmek, kendilerini güvence altında hissetmek ve rahat olmak isterler. Ancak değişimler, iş durumlarını etkilediğinden, kendi durumlarını garanti altına almak adına değişime direnç göstermeleri beklenmektedir (Şeker, 2011: 25).

## **2.1.5 İş Güvencesizliğinin Temel Sonuçları**

### *2.1.5.1 Sağlık ile İlgili Sonuçlar*

Psikologlar iş güvencesini kaygı ve korku içeren önemli bir stres kaynağı olarak tanımlamaktadır (Tüzün ve Öztürk, 2021: 551). İş güvencesizliği çok sayıda fiziksel ve psikolojik sorunlara sebep olabilmektedir. İş güvencesizliği algısı, mental sorunlara, anksiyeteye, psikosomatik şikâyetlere, fiziksel ve psikolojik yıpranmalara, tükenmişliğe ve depresyona sebep olabilmektedir (Alkaya, 2015: 53-54). Roskies ve Louis-Guerin (1990)'e göre iş güvencesizliği algısına sahip çalışanlar daha fazla tıbbi hizmetlerden faydalanmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliği algısı ile psikolojik ve fiziksel sağlık durumları arasında, derecesi değişkenlik göstermekle birlikte, negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Örneğin, (Burchell, 1994, 1997; Burgard vd., 2012; Erlinghagen, 2008; İlhan ve Yılmaz, 2018; Orpen, 1993; Slopen vd., 2012; Wichert, 2002)

Kinnunen ve Nätti, (1994) iş güvencesizliği algısı ve fiziksel sağlık durumu arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki tespit ederken, Bussing (1999) orta düzey negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. İş güvencesizliği ve psikolojik sağlık durumu arasında da benzer şekilde negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz eden çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Örneğin; (Cheng ve Chan, 2008; Sverke vd., 2002; Van Vuuren vd., 1991). Çoğu ülkede yapılan çalışmalarda benzer şekilde iş güvencesizliği algısının anksiyete ve depresyon ihtimalini arttırdığını gösteren bulgulara sahiptir (Özaman Boya ve Demiral, 2006: 48).

İş güvencesizliğinin çalışanların sağlık durumları üzerindeki etkileri incelenirken, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumları arasında da karşılıklı bir ilişkinin varlığı göz ardı edilmemelidir (Sverke vd., 2002). İş güvencesizliği algısının neden olduğu, kaygı, stres depresyon, özgüven eksikliği, memnuniyetsizlik gibi olumsuz etkiler, somatik şikayetlerin ve fiziksel şikayetlerin öncülleridir (Klandermans vd.'den aktaran [1991] Alkaya, 2015: 53-54).

Fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar, belirsizliğin sebep olduğu duyguların strese bağlı sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Erlinghagen, 2008). Taber vd. (1979), somatik şikayetleri, hiper tansiyonu ve diğer sağlık sorunlarını iş güvencesizliği algısının neden olduğu stres ile ilişkilendirmektedir. Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğini, potansiyel kayıp,

korku ve endişe içeren bir stres kaynağı olarak ifade ederlerken, stresin, baş dönmesi, yüksek tansiyon uykusuzluk ve iştahsızlık gibi fiziksel rahatsızlıklara sebebiyet verebileceğini belirtmektedirler (Esen, 2018: 20). Yine Ashford vd. (1989: 807)'nin yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, iş güvencesizliği algısının sebep olduğu stres durumu, uykusuzluk, iştah kaybı, baş dönmesi, yüksek tansiyon gibi şikayetlere neden olabilmektedir. Kinnunen vd. (1999)'nin yapmış oldukları çalışma sonucuna göre de işin farklı boyutlarında gerçekleşen olumsuz değişimler, çalışan üzerinden stres ve tükenmişlik hissine sebep olmaktadır (Kinnunen vd.'den aktaran [1999] Alkaya, 2015: 53-54).

Virtanen vd. (2002: 697)'nin yapmış oldukları çalışma sonucuna göre iş sözleşmesi türü, çalışanlar arasında sağlık göstergeleri bakımından farklılıklara sebep olabilmektedir. Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan bireylerin, iş güvencesizliği algıları yüksek olacağından, stres düzeylerine bağlı olarak daha fazla sağlık sorunları yaşamaları beklenmektedir (Alkaya, 2015: 53-54).

İş güvencesizliğinin sebep olduğu sağlık sorunları, örgütlere, devamsızlık, odaklanma sorunları, verimde düşüklük, sağlık masrafları gibi ek maliyetler doğurabilmektedir (Ashford vd., 1989: 807).

İlgili literatürdeki çoğu çalışma, iş güvencesizliği algısının sonuçlarını iş ile ilgili faktörlerle ilişkilendirse de iş güvencesizliği algısı çalışanın refah düzeyini de genel olarak, önemli ölçüde etkilemektedir (De Witte vd.'den aktaran [2010] Alkaya, 2015: 53-54).

İlgili literatürde, iş güvencesizliği algısı ve çalışanın sağlık durumu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını savunan çalışmalarda mevcuttur. Örneğin; Barling ve Macewen, (1992) ile Roskies ve Louis-Guerin, (1990)'in yapmış oldukları çalışmaların sonucuna göre, değişkenler arasında kayda değer bir ilişki saptayamamışlardır.

#### *2.1.5.2 Tutum ve Davranışlarla ilgili Sonuçlar*

İş güvencesizliği algısı sadece fiziksel ve psikolojik olarak çalışanları etkilememektedir. İş güvencesizliği, çalışanın davranışlarını, tutumlarını, performansını ve enerjisini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etki sadece çalışanın değil toplumun da yaşam kalitesini ve sosyal yapısını kapsamaktadır (Yıldırım ve Yavan, 2008: 182-186). Bu nedenle örgüt yönetimleri tarafından da dikkate alınması gerekmektedir.

#### 2.1.5.2.1 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İlgili literatür incelendiğinde, genellikle iş güvencesizliği algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında, anlamlı bir ilişkinin var olduğuna yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Bu konu Başlık 2.5'te detaylı olarak ele alınacaktır.

#### 2.1.5.2.2 İşe Bağlılık

İş güvencesizliğinin etkili olduğu bir diğer kavram, işe bağlılıktır. İşe bağlılık çalışanların, işlerine verdikleri değeri ve işlerine yönelik tutumlarını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların işlerini benimseme derecesidir. Çalışanın işe bağlılık düzeyinin yüksek olması, çalışana olduğu kadar örgüte de olumlu katkılar sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü, zamanında ve kaliteli hizmet sunabilme yeteneği bu katkılara örnek gösterilebilir. İş güvencesizliği ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran literatür incelendiğinde, aralarında negatif bir ilişkinin bulunduğu yönünde bir kanaat sağlanabilir (Etyemez, 2016: 38).

#### 2.1.5.2.3 Devamsızlık

İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlar, geri çekilme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar, iş sürekliliğini sekteye uğratmakta ve örgüte çeşitli maliyetler yüklemektedir. İşletme verimliliğini düşüren devamsızlık davranışı, aynı zamanda çalışan motivasyonu ve sağlığı üzerinde de çeşitli etkilere sahiptir. Bu nedenle, devamsızlık kavramı, örgütün istihdam ve insan kaynakları politikalarını da yakından ilgilendirmektedir (Alkaya, 2015: 53-54).

Devamsızlık ve iş güvencesizliği algısı arasında yapılan çalışmaların sonucuna göre, her iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışma sonuçlarına göre, iş güvencesizliği algısı arttıkça, devamsızlık süreleri de artmaktadır. Örneğin, (Chirumbolo ve Areni, 2005; Lim, 1996)

#### 2.1.5.2.4 Motivasyon

Motivasyon, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla kendi arzu ve isteğiyle davranması sürecidir (Alkaya, 2015: 61-63). Bir çalışanın motive olmasına neden olabilecek çok sayıda faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerden biri hiç şüphesiz iş güvencesizdir. İş güvencesizliği yüksek bir bireyin motivasyon düzeyinin düşük olması gayet normaldir. İşe yönelik bir tehdidin yaratmış olduğu korku, çalışanın işine yoğunlaşmasına engel olacaktır. bilmek, çalışanın motivasyonuna olumlu katkılar sağlayacaktır. İlgili literatür incelendiğinde, bu görüşü destekleyen çalışmalar rastlanmaktadır. Örneğin, (Aarabi vd., 2013; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Hotamışli ve Şenol, 2010)

#### 2.1.5.2.5 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; örgütten ayrılma noktasında bilinçli ve temkinli bir karar veya bir niyettir. İşten ayrılma niyetinde olmak, işten ayrılma davranışının gönüllü bir biçimde düşünülmesi, planlanması anlamına gelirken, işten ayrılma niyetini gerçekleştirmenin de en önemli adımıdır (Alkaya, 2015: 66-67).

İşten ayrılma, örgüt için hem finansal hem de zamansal açıdan maliyetlidir. Ayrıca örgüt içerisindeki formel ve informel yapıya zarar vermekte ve çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. Nitelikli bir çalışanın kaybı, zaman ve çalışma sürecinde katlanılan maliyetlerin kaybı anlamına gelmektedir (Alkaya, 2015: 67).

Diğer stres kaynakları gibi iş güvencesizliği algısı da geri çekilme davranışıyla ilişkilidir. İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliği algısının neden olduğu stresin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Ashford vd., 1989; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Hellgren vd., 1999; King, 2000; Laine vd., 2009; Lim, 1996; Ojedokun, 2008; Zeytinoglu vd., 2012).

#### 2.1.5.2.6 Performans

Performans, bir çalışanın veya bir örgütün, amaçlarına ulaşabilmek için gösterdiği çabanın bütünü olarak tanımlanabilir (Acaray, 2019: 133).

İş güvencesizliği ile performans arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi ve kaynakların korunması teorisi ile açıklayabiliriz. Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, yaptıkları eylemlerin karşılığı olarak örgütlerinden karşılık vermesini beklemektedir. Başka bir ifadeyle

karşılıklılığın örgüt tarafında yükümlülük hissi uyandırdığını ileri sürmektedir. Örgüt, iş güvencesi sağlayarak, yükümlülüğünü karşıladığında, çalışanlar da kendilerini güvende hissedecek ve daha fazla iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Aksi halde çalışanlar verilen sözlerin karşılanmadığını ve haklarının yenildiğini, ihanete uğradıklarını düşünerek, vaat ettikleri tutum ve davranışları geri çekebilir veya seviyesini düşürebilirler (Acaray, 2019: 134).

Kaynakların korunması teorisine göre ise, çalışan ile örgüt arasındaki istihdam ilişkisi bir kaynaktır. İş güvencesizliği yaşayan çalışanlar değer verdikleri iş kaynağına karşı, tehdit hissedecekler ve kaynaklarını korumak ve kayıplarını azaltmak amacıyla kullandıkları kaynaklarını görevlerinden çekeceklerdir (Acaray, 2019: 134).

Greenhalgh ve Rosenblatt, (1984)'e göre iş güvencesizliği algısı yüksek olan bir çalışanın, örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çabası daha düşük olacaktır (Alkaya, 2015: 57-59). İlgili literatür incelendiğinde, benzer sonuçlara rastlamak mümkündür (Bohle vd., 2018; Cheng ve Chan, 2008; Costa ve Neves, 2017; Gilboa vd., 2008; Lee vd., 2006; Piccoli vd., 2017; Rosenblatt vd., 1999; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Ruvio ve Rosenblatt, 1999; Sverke vd., 2002).

Bu görüş iş güvencesizliği algısı yüksek bir çalışanın daha az çaba harcayacağı gibi genel bir kanıyı ifade etmektedir. Ancak bu kanının aksine; işini kaybetme korkusu, çalışanı, iş güvencesizliği algısı ile mücadele etme yönünde motive edebilir. Çalışanlar, yüksek performansla sahip çalışanların, daha düşük ihtimalle işten çıkarılabileceğini düşünerek işteki çabalarını arttırabilir. Bu nedenle iş güvencesizliği algısı, problem çözme stratejisi olarak görülebilir ve başa çıkma stratejilerine katkıda bulunabilir. Bu katkı iş ile ilgili de olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Dede, 2017: 29-30).

Bu iki farklı görüş incelendiğinde anlaşılıyor ki iş güvencesizliği algısının çalışan tarafından nasıl yorumlandığı, çalışanın tepkisini şekillendirmektedir. Bazı çalışanlar, işe karşı olumsuz davranışlar sergilerken, bazıları da iş güvencesizliğine karşı tedbir ve tepki olarak daha fazla performans sergileyebilmektedirler (Dede, 2017: 29-30).

Bu görüşlerin aksine, ilgili literatürde, iş güvencesizliği algısı ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına dair sonuçlara da rastlanmaktadır (Ashford vd., 1989; Staufenbiel ve König, 2010).

#### 2.1.5.2.7 Toplumsal Sonuçlar

İş güvencesizliği algısının etkilerini, çalışan ve örgüt ile sınırlamak doğru olmayacaktır. İş güvencesizliği algısı, çalışan aileleri ve nihayetinde toplum üzerinde de çeşitli olumsuz etkilere sahiptir. İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliğinin; aile içi huzursuzluklara neden olduğu, eşler arasında ilişkiyi olumsuz etkilediği, ocuk sahibi olma yaşını geciktirdiği gibi sonuçlara ulaşılacaktır (Etyemez, 2016: 40) .

Aile içerisinde çocuklar, iş gvencesizliğinden olumsuz olarak etkilenebilmektedir. İş güvencesizliği, çocukların gelecekleri hakkında kaygı duymalarına, akademik başarılarının düşmesine ve sosyalleşme sürecinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir (Dursun ve Bayram, 2013: 24).

Olumsuz sonuçları yaşayan bireylerin sayısındaki artış, toplumun bütünü için kısa süre içerisinde önemli bir tehdit haline gelmeye başlayacaktır. Suç oranlarındaki artış, intihar girişimleri, sosyal çatışmalar toplumu tehdit eden sonuçlara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, iş güvencesizliği algısı, ailenin tüketim alışkanlıklarını da şekillendirerek, ekonomik sonuçlara neden olmaktadır (Etyemez, 2016: 40).

## 2.2 İş Tatmini Kavramı

Hoppock literatüre bu kavramı kazandırdığı günden bugüne iş tatmini ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış, farklı değişkenlerle ilişkisi ölçülmüştür. Öyle ki, örgütsel davranış literatüründe iş tatmini kavramı, en çok çalışılan değişkenlerden biri haline gelmiş ve çok sayıda örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Benk ve Sökmen, 2020: 1348).

Ülkemizde de iş tatmini kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Bekmezci vd., 2019; Bekmezci ve Mert, 2018; Cem ve Mert, 2019; Mert, 2010; Mert vd., 2018; Mert ve Bekmezci, 2016; Turgut ve Mert, 2014; Turunç ve elik, 2012).

İş tatmini, taşıdığı önem ve beraberinde getirdiği diğer önemli sonuçlar nedeniyle bu çalışmanın da değişkenlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Soyut bir kavram olması nedeniyle ve diğer değişkenlerle olan ilişkisini kavrayabilmek adına, iş tatmini kavramının önemi, iş tatminini belirleyen ve etkileyen faktörler, iş tatmini ile yakın ilişkide olan kavramlar, iş tatminine yönelik teoriler, tatminsizliklerin ifade biçimleri, tatmin ve tatminsizliğin sonuçları üzerinde durulacaktır.

## 2.2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı

Çalışanların işlerine karşı duymuş oldukları memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin çok sayıda örgüt çıktısına etki ettiği bilinmektedir (Yücel, 2020: 227). Kurumların hedeflerine ulaşabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, gelişmelere adapte olabilmek için kullanabilecekleri en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde iş tatmini kavramının önemi anlaşılmaktadır (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078).

Kurum verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında iş tatmini kritik bir role sahiptir (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). Bu çerçevede, çalışanın iş tatmini düzeyini arttırmak, kurum açısından bir zorunluluktur (Aslan, 2020: 1459). Kurumlar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve insan kaynağını verimli bir biçimde kullanabilmek için, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörleri doğru bir şekilde yönetmek istemektedirler.

Hoppock (1935) literatüre bu kavramı kazandırdığı günden bugüne, iş tatmini ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış farklı değişkenlerle ilişkisi ölçülmüştür. Öyle ki, örgütsel davranış literatüründe iş tatmini kavramı, en çok çalışılan değişkenlerden biri haline gelmiş ve çok sayıda örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Ancak, kavramın soyut olması ve şiddetinin tam olarak ölçülemeyen çok sayıda faktörden etkilenmesi, iş tatmini kavramını bütünüyle ifade edebilecek tek bir tanımının yapılamayışına neden olmuştur (Çelebi ve Yasandık, 2018: 86). Bu nedenle, literatürde iş tatmini kavramı ile ilgili çok sayıda tanım yer almaktadır (Artar vd., 2019: 1421).

Soyut bir kavram olması nedeniyle tanımlarda; işi sevmek, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi ifadeler sıklıkla kullanılmaktadır (Bozer ve Yanık, 2020: 127).

İş tatminin ilk tanımı Gilbert ve Taylor tarafından 1911'de "minimum stres ve yorgunluk yaratacak biçimde fabrikada çalışmak" olarak yapılmış, 1. Dünya savaşı sonrasında yaşanan gelişmelerle birlikte Elton Mayo ve ekibi tarafından 1924-1933 tarihlerinde yürütülen Hawthorne deneyleriyle daha sistematik olarak incelenmiş, Hoppock, (1935)'ın yılında yayınladığı "Job Satisfaction" başlıklı makalesiyle de "İş Tatmini" kavramı literatüre girmiştir (Tekin ve Deniz, 2019: 72).

Literatür incelendiğinde karşımıza sıkça çıkacak olan bazı tanımlar şöyledir;

- "Kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular" (Locke, 1976),
- "İnsanların işlerini beğenme derecesini tanımlayan duygusal bir tepki" (Siegel ve Lane, 1982),
- "İş yerindeki olumlu ve olumsuz duyguların toplamı" (Davis ve Newstrom, 1981),
- "Çalışanların önemli gördükleri şeylerin, yaptıkları işler tarafından ne derece

sağlandığı konusundaki algıları” (Luthans, 1989),

- “Çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri duygusal tepki” (Hodgetts, 1991: 445),
- “Çalışanın işinden hoşlanma derecesi” (Spector, 1997),
- “Kişinin çalıştığı iş yerinin koşullarından duyduğu memnuniyet ve işine karşı almış olduğu pozitif tutum” (Ugboro ve Obeng, 2000: 87),
- “Çalışan kişilerin, belirlenen ve ortaya çıkan sonuçlara göre işlerine karşı ortaya çıkan duygusal reaksiyon” (Mosadegh, 2003),
- “Kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum” (Spector vd., 2009: 35),
- “Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum” (Gürbüz, 2011: 400-401),
- “Çalışanın işini değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum” (Waight ve Madera, 2011),
- “Bireyin işiyle ilgili değerlendirmeleri sonucunda hoşuna giden ve olumlu bir duygu uyandıran algıların toplamı” (Federici ve Skaalvik, 2012: 299).

İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975: 31). Genel anlamı itibariyle iş tatmini, çalışanın işine karşı duymuş olduğu memnuniyeti ifade eder, bu memnuniyetin olumsuz olması durumunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır.

Çalışanların işlerine karşı duymuş oldukları memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin çok sayıda örgüt çıktısına etki ettiği bilinmektedir (Yücel, 2020: 228). Kurumların hedeflerine ulaşabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, gelişmelere adapte olabilmek için kullanabilecekleri en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla kurum verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında iş tatmini kritik bir role sahiptir (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). Böyle düşünüldüğünde, çalışanın iş tatmini düzeyini arttırmak, kurum açısından bir zorunluluktur (Aslan, 2020: 1459).

Birçok kurum iş tatminin örgütsel davranışı etkileyen önemli bir unsur olduğunu kabullenerek, çalışanlarının iş tatminlerinin artırılmasına yönelik düzenlemelere ağırlık vermeye başlamıştır (Büyükyılmaz vd., 2019: 30). İş tatmini, kurumsal verimliliği arttıran önemli unsurlardan biridir ve bu nedenle iş tatmini seviyeleri ölçülerek, sonuçlar ışığında iş

ortamının daha sağlıklı ve verimli olabilmesi için gereken düzenlemeler yapılmaktadır (Tekin ve Deniz, 2019: 72).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, çalışan yeterince işinden tatmin olabiliyorsa işine ve çalışma ortamına karşı olumlu tutumlara sahip olacaktır (Sevinç Altaş, 2019: 848). Aksi durumda, iş tatminsizliği oluşacak iş ile ilgili şikayetler ve sonucunda da işine karşı olumsuz tutumlar ortaya çıkacaktır.

Bu nedenle kurumlar iş tatminin dört önemli özelliğine dikkat etmesi gerekmektedir (Akıncı, 2002; Ardıç ve Baş, 2001; Luthans, 1994):

- İş tatmini, kurumda oluşan durumlara verilen duygusal bir yanıttır. Somut değildir sadece hissedilebilir veya ifade edilebilir.
- İş tatmini, beklentiler ve elde edilenler arasındaki farkı ifade eder.
- İş tatmini, iş ile ilgili farklı tutumların bütünüdür. Çalışan işin bir boyutuna karşı olumlu tutumlar sergilerken diğer boyutlara karşı olumsuz tutumlar sergileyebilir. Bu nedenle iş tatminine yönelik yapılacak düzenlemelerde iş tatminini etkileyebilecek tüm boyutlar dikkate alınmalıdır.
- İş tatmini dinamikdir. Bu nedenle kurum, iş tatminini sürekli gündemde tutmalı, çalışanlarının iş tatminlerini gözlemlemeli ve gerekli önemleri almalıdır.
- İş tatmini sadece ekonomik veya fiziksel değişkenlere bağımlı değildir. Psikolojik değişkenlerden de etkilenmektedir.

Kurumlar, çalışanlarının iş tatminlerini sağlamak ve/veya arttırmak için büyük çaba harcamalıdır (Özarlan, 2010: 73). Aksi takdirde kurumlar ve çalışanları, iş tatminsizliği nedeniyle, çok sayıda olumsuz durumla karşı karşıya kalacaktır.

İş tatmini, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı, kurumun çalışma ortamı ve verimliği, toplumsal huzur, ekonomik gelişim, tasarruf ve israf anlayışı üzerinde olumlu/olumsuz etkilere sahip önemli bir kavramdır (Erdoğan, 1994: 378).

Literatürde sıklıkla bahsedilen iş tatminsizliğinin neden olabileceği sorunların bazıları şöyledir;

- Çalışan devir hızının yükselmesi,
- Yüksek devamsızlık oranları,
- Düşük kurum sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıklar,
- Grevler,
- Hırsızlık,
- Sabotaj,

- Çalışanların bedensel ve psikolojik sağlıklarında bozulmalar,
- Mal ve hizmet kalitesinde düşüş,
- İş kazalarında artış (Gümüş vd., 2020: 145).

İş tatminsizliği, çalışanların; devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma, disiplin kurallarına aykırı davranışlar sergileme, itaatsizlik, kanun dışı grev ve sabotaj eğilimi gibi olumsuz davranışlar göstermesine neden olurken kurumun mali zararlarla mücadele etmesine neden olmaktadır (Sertçe, 2003).

Çalışanın iş tatminsizliğine karşı sergilediği davranışları aktif-yıkıcı, aktif-yapıcı, pasif-yıkıcı, pasif-yapıcı olmak üzere dört boyutta incelememiz mümkündür (Akçay, 2011: 97);

- İşten ayrılma, aktif ve yıkıcı bir davranıştır. İstifa etmek, başka bir işe geçmek, başka bir iş aramak veya istifa etmeyi düşünmek gibi örgütten ayrılmaya yönelik davranışları kapsar.
- Kayıtsız kalma, pasif ve yıkıcı bir davranıştır. Koşulların daha kötüye gitmesine göz yummayı kapsar. Devamsızlık, işe geç gelme, çabanın azalması ve hata oranlarının artması bu davranış biçimine örnektir.
- Sorunları seslendirme, aktif ve yapıcı bir davranıştır. Koşulları iyileştirmeye yönelik çabayı ifade eder.
- Sadakat, pasif ve yapıcı bir davranıştır. İyimser bir şekilde koşulların iyileşmesini beklemeyi, kurumu eleştirilere karşı savunmayı, kurumun doğru kararlar aldığına ve her şeyi yoluna gireceğine inanmayı kapsar.

İş tatminsizliğinin, çalışan verimliliği ve çalışanın işe bağlılığı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). İş tatminsizliği, işten ayrılma niyetinin önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmakta, çalışan devir hızının artmasına neden olan temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozer ve Yanık, 2020: 127).

Brayfield ve Crockett, (1955) yaptıkları çalışmada, iş tatminsizliğiyle, personel devri ve devamsızlık durumları arasında güçlü bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir (Darıcan, 2019: 87).

İşine karşı olumsuz tutuma sahip olan çalışan, yeni iş olanaklarını araştırarak işten ayrılma kararı verebilmektedir. Bu durum iş tatmininin, çalışanın işine yönelik duygusal, bilişsel ve değerlendirici tepkilerini yansıtan bir tutum olmasından kaynaklanmaktadır (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078).

İş tatminsizliğinin yüksek olduğu kurumlarda personel devir hızının yüksek olmasının yanı sıra personel bulma sorunlarının sıkça yaşandığı bilinen bir gerçektir (Söyük, 2007: 102).

İş tatmini düşük çalışanlarda, kurum disiplinine karşı çıkma, kurallara uymama, devamsızlık ve düşük performans gibi davranışlar gözlemlenmeye başlanır (Artar vd., 2019: 1421). İş yerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun ve gereksiz molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda uğraş vermek, işi geciktirmek, saldırgan davranışlar göstermek, misilleme yapmak gibi davranışlar bu duruma örnek olarak verilebilir (Söyük, 2007: 103).

Kronik işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılma gibi davranışların nedenleri iş tatminsizliği ile ilişkilendirilebilir (Günay, 2015: 8).

İş tatminsizliği; ani grevler, işi yavaşlatma, devamsızlık, verimsizlik, otoriteye karşı çıkma ve benzeri sorunların temel nedenlerindedir. Karşılaşılabilecek sorunların maliyeti ise kurum için oldukça yüksektir. İş tatmininin yüksekliği ise kurumun yönetim kabiliyetinin bir göstergesidir (Güney, 2007: 40).

Çalışanların iş tatmini seviyelerindeki azalmalar, kurumun verimliliğini azaltırken, çalışanların sağlık problemleriyle karşı karşıya kalmalarına neden olacak bu ve benzeri yaşanan olumsuzluklar kurumun, yüksek maliyetli sorunlarla mücadele etmesine neden olacaktır (Artar vd., 2019: 1421). İş tatminsizliğinin çalışanların sağlıkları üzerinde de etkilerinin olduğu bilinmektedir. Çalışanda kaygı, stres, kişiler arası huzursuzluk iş tatmini eksikliğinden kaynaklanan bazı sağlık problemlerine örnektir (Türk, 2007: 97). Kurum beklentilerini karşılayacak düzeyde çıktı elde edebilmek için kurumlar çalışanlarının tatmin düzeylerini sürekli gelişim içerisinde arttırmanın yollarını bulmalıdırlar (Sevinç, 2014: 38). Çalışanların ihtiyaçları aniden değişiklik gösterebilir. İş tatmini sağlandığı kadar hızlı bir biçimde kaybedilebilir bu nedenle iş tatmini düzeyi kısa periyotlarla incelenmelidir (Suntur, 2012). İş tatmini, çalışanın işine karşı tutumu ve duygularının bütünüdür. Olumlu ve olumsuz sonuçları olan bir kavramdır. Bu nedenle, bu kavram, yöneticiler tarafında sürekli olarak dikkatle takibe alınmalıdır.

İş tatmini ve üretkenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Çimen ve Şahin, 2000: 54).

Neo klasik yönetim anlayışıyla örgütsel verimliliğin yanı sıra çalışanların iş tatminlerinin sağlanması gerektiği anlayışı ön plana çıkmıştır. Böylece insan bir kurumun sahip olduğu en değerli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Özarslan, 2010: 74). Bu kaynağın gelişimine katkı sağlamak ve sağlıklı olabilmesine özen göstermek kurumların sürekliliği

açısından önemlidir. İş tatminini sürekli hale getirebilen kurumlar iyi elemanları ellerinde tutabilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

Çalışanın iş tatmini, işten beklentisinin karşılandığı ölçüde artacaktır (Gümüş ve Güldüler, 2020: 145). İş tatmininin artması ile birlikte, iş tatminsizliğinin aksine, çalışanın iş yerinde olaylara verdiği tepkiler olumlu yönde değişecektir. Bu tepkiler kurum için çok değerlidir. Bu tepkiler; çalışanın, işini, yöneticilerini ve iş yerini ne ölçüde sevdiğinin ve ne derece mutlu olduğunun önemli bir göstergesidir (Güzel ve Küçüköğlü, 2019: 1711).

Çalışanın iş tatmininin yüksek olması, çalışan verimliliğini yükseltecek, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak, çalışan performansını, iş kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini önemli ölçüde arttıracaktır (Yücekaya ve Polat, 2020: 1270).

Çalışanın işinden sağladığı tatmin, hem kendi kişisel mutluluğuna hem de verdiği hizmetin kalitesine katkı sağlayacaktır (Özarıslan, 2010: 76).

Literatürde, kurumların çalışanlarının iş tatminlerini sağlayabilmeleri için bazı yöntemler önerilmektedir. Bunlar (Çetin, 1999: 614-615):

- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Kurum üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi,
- Yönetime katılım,
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir (Özarıslan, 2010: 81).

Tüm bu açılardan değerlendirildiğinde iş tatmini algısının kurumlar tarafından önemsenmesi ve artırılması yönünde tedbirler alınması gereken bir kavramdır (Gümüş ve Güldüler, 2020: 145). Çalışanların iş tatmini seviyelerinin artırılmasına yönelik alınacak tedbirlerin türü ve başarısı hiç şüphesiz İş tatminini/tatminsizliğini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ile mümkün olacaktır.

Uzun yıllar boyunca çalışanın işe yönelik tutumunu ve motivasyonunu anlamak amacıyla araştırılan iş tatmini kavramı hem insan kaynakları hem de davranış bilimleri açısından önemli bir konu olmuştur (Yücekaya ve Polat, 2020: 1270). İş tatminini anlamaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanın iş tatmininin çok sayıda faktörden dolayı veya doğrudan etkilendiği görülmektedir (Yücel, 2020: 228).

## 2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kurum verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında iş tatmini kritik bir role sahiptir (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). Bu çerçevede, çalışanın iş tatmini düzeyini arttırmak, kurum açısından bir zorunluluktur (Aslan, 2020: 1459). Kurumlar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve insan kaynağını verimli bir biçimde kullanabilmek için, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörleri doğru bir şekilde yönetmek istemektedirler. İş tatminini etkileyen her faktör birbiri ile etkileşim halindedir bu sebepten iş tatminini sadece bir faktörle izah etmek mümkün olmayacaktır.

İş tatmini kavramının soyut ve çok boyutlu yapısı nedeniyle kavram, bir dizi karmaşık, örgütsel ve bireysel faktörlerle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da iş tatminini etkileyen faktörler “Bireysel Faktörler” ve “Örgütle İlgili Faktörler” olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenecektir.

### 2.2.2.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, iş tatmini açısından son derece önemlidir (Şişman, 2007). İş tatminin çalışanların işiyle ilgili beklentilerinin karşılanması ile ortaya çıkan bir tutum olduğuna daha önce değinilmişti. Her bir bireye özgü olan; genetik özellikler, aile, eğitim, değer yargıları, tecrübe, içerisinde bulunulan sosyal yapı gibi unsurların iş tatmini üzerinde önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve kişiyi benzersiz kılmaktadır. Yine bu unsurlar çalışanın kurumuna karşı takınacağı tutumu ve iş tatminini olumlu veya olumsuz etkilemektedirler (Akıncı, 2002: 4).

Bu çalışmada bireysel faktörler; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, pozisyon, kıdem, kişilik, değerler ve sosyal çevre başlıkları altında incelenecektir.

#### 2.2.2.1.1 Cinsiyet

Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olduğu kabul edilmesine karşın hangi cinsiyetin iş tatminin daha yüksek olduğu kesin değildir (Özdayı, 1990: 84).

Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği çok sayıda çalışmada farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalarda kadınların bazılarında ise erkeklerin iş

tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna varılırken (Kantar, 2010; Somuncuoğlu, 2013; Toker, 2007; Yazıcıoğlu, 2010), bazı çalışmalarda ise cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çelişkinin, meslek, yükselme olanakları, toplumsal statü gibi cinsiyete bağlı değişkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Karakulle, 2020: 75).

ABD’de yapılan çalışmalarda kadınların daha düşük statüde ve düşük ücretle çalışması nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu, Kanada da yapılan çalışmalarda ise cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Özdayı, 1990: 85).

Toplumda kadın ve erkeğe çizilen farklı rol ve görevler bireylerin çalışma hayatına bakışlarında bazı farklılıklara sebep olmaktadır. Sosyal hayatta kadın ve erkeğe çizilen rollerin farklı olması beklentilerin de farklı olmasına sebep olmaktadır. Chusmir ve Parkerın yapmış oldukları çalışmada; kadınların ve erkeklerin başarı kriterlerinin farklı olduğu; kadınların, işle ilgili tatmin düzeylerinden daha çok kişisel tatmine, aile tatminine ve güvenliğe önem verdiği belirtilmektedir (Kandemir, 2019: 69).

Ayrıca kadınların ve erkeklerin farklı değer yargılarına ve beklentilere önem vermeleri, iş tatmini seviyelerini de etkilemektedir (Erdal, 2020: 64). Yapılan çalışmalarda; kadınların başarıya giden süreç ve yöntemlerle ilgilendiklerini, erkeklerin ise daha çok sonuçlarla ilgilendikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Kandemir, 2019: 69). Bu nedenle, kadınların iş tatminlerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Erdal, 2020: 64).

Tang ve Talpade (1999)’nin yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre ise; maaş, erkeklerin iş tatmini seviyesine kadınlardan daha fazla etki gösterirken, çalışma ortamındaki olumlu sosyal ilişkiler ise kadınların iş tatmini seviyelerine erkeklerden daha fazla etki etmektedir.

Clark (1997)’in İngiltere’de yaklaşık 10.000 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre; kadın çalışanların beklentilerinin, erkeklere kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu Souza-Poza ve Souza-Poza; kadınların kendilerini erkeklerle kıyaslamayacağı, bu nedenle kadınların takdir edilmeye, takım çalışmasına ve insan ilişkilerine erkeklere kıyasla daha fazla önem verdiklerine şeklinde açıklamaktadır (Clark’dan [1997] aktaran Öztürk, 2018: 16).

Yine benzer şekilde García-Bernal vd. (2005)’nin yapmış oldukları çalışmanın sonucunda; çalışma koşullarının iyi olması kadın çalışanların iş tatminlerini arttırırken erkek çalışanlar için iş tatmini açısından çok önemli olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik kesin bir yargıya varılamamasının nedenlerinden bir diğeri ise cinsiyetler arasındaki eşitsizlik gösterilebilir. Kadınların çalışma hayatında yaşadıkları zorlukların motivasyonlarına ve sahiplenme duygularına olumlu katkılar

sağladığı, bu nedenle erkeklere nazaran iş değiştirme hızlarının daha düşük olduğu düşünülmektedir. Eşitsizliklere rağmen statü sahibi kadınların iş tatminlerinin de daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Buna karşın kadınların ailelerine yönelik hedef ve duygularını işletmeye yönelik duygularının önünde tutmaları, işletmeyi sahiplenme noktasında erkeklere kıyasla daha düşük kalmaktadırlar (Varışlı, 2019: 56-57).

Toplumun kadın ve erkeğe çizdiği roller, kadınların erkeklere nazaran daha kolay işten ayrılabilmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, kadınların iş tatminlerinin erkeklerinkine oranla daha yüksek olmasına sebep olmaktadır (Varışlı, 2019: 68). Lefkowitz'e göre ise kadınların erkeklere göre daha az iyi işlerde çalışıyor olmaları kadınların iş tatminlerini düşürmektedir (Duyan, 2019: 54).

#### 2.2.2.1.2 Medeni Durum

Medeni durum ve iş tatmini değişkeni arasındaki ilişki de yine literatürde farklılık göstermektedir. Bazı çalışma sonuçlarına göre, evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılırken, birçok çalışmada ise evli ve bekar çalışanların iş tatminleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilememiştir (Saiyadain, 1985: 144).

Ancak literatür incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmında evli olan iş görenlerin bekar olan iş görenlere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Lam vd. (2001)'ın yapmış olduğu çalışma bunu kanıtlar niteliktedir. Bunun nedeni ise evli olan bireylerin bekar olan bireylere nazaran aile hayatlarında daha fazla sorumluluk ve görev üstlenmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumluluk almaya alışkın olan evli bireyler olaylara daha pozitif bakmaktadırlar. Ayrıca evli olan çalışanlar düzenlerini bozmamak için olumsuz şartlara daha fazla göğüs gerdiği, işten ayrılmayı düşünmedikleri gözlenmiştir (Lam vd., 2001: 159).

Özkalp ve Kırel (1996: 149)'e göre de evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve iş tatminleri daha yüksek olmaktadır.

Evli çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olmasının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yansması veya evliliğin, çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanıyor olabilir (Kuşluvan, 2009: 68). Ayrıca evli çalışanların bireysel kazanç durumu, istihdam biçimi ve iş-aile yaşam düzenlemeleri çalışanların bireysel mutluluklarına etki

etmektedir (Tsai ve Qian, 2015: 2). Araştırmacılar her iki eşin çalışması durumunda eş desteğini çiftlerin mutluluğu için bir kaynak olarak kabul etmektedir (Park ve Fritz, 2015: 412).

### 2.2.2.1.3 Eğitim Düzeyi

İş tatmini düzeyini etkileyen faktörler arasında önemli olan bir diğer değişken, eğitim düzeyidir. Yine diğer değişkenlerde olduğu gibi literatürde farklı sonuçlara rastlanılmaktadır. Bazı çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin azaldığını, bazılarında ise arttığı görülmektedir (Gül, 2017: 44).

İş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş, eğitim düzeyinin, çalışanın içinde bulunduğu sektörün, yaptığı işin türünün, işteki pozisyonunun, işinden beklentilerinin etkileri farklı disiplinlerce araştırılmıştır (Eşitti, 2016: 62).

Genel kanı, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yönündedir. Ancak bazı çalışmaların sonucuna göre eğitim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin düştüğü şeklinde iş tatmini ile eğitim düzeyi ilişkisini belirtirken (Clark, 1996; Clark ve Oswald, 1996; Keser, 2005; Verhaest ve Omev, 2009) bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Arıkan, 2011; Seashore ve Taber, 1975). Literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarına göre ise iş tatmini ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 193).

Genel olarak yapılan çalışmalara bakıldığında, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin, daha düşük eğitim düzeyindeki çalışanlara nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, artan eğitim düzeyinin çalışanların beklentilerini de arttırmasıdır (Clark, 1997).

Ancak çalışanların eğitim düzeylerine ve deneyimlerine uygun bir ortamda çalışmamalarının bir sonucu olarak mutsuz olmakla birlikte, işle ilgili beklentilerini karşılayamamakta ve çalışanların iş tatminleri azalmaktadır (Arslan, 2017: 70).

Bununla birlikte, çalışanlar, sahip oldukları yeterliliklerden daha fazla beklentinin olduğu bir pozisyonda çalışmaları durumunda, endişe ve stres düzeyleri arttığından, iş tatmini düzeyi azalmaktadır (Aşık, 2010: 39).

Buradaki önemli fark, tecrübe, değerler, özlem düzeyi, kurumsal beklentiler gibi faktörler ile yapılan işin, sağladığı olanaklar arasındaki dengedir. Bazı kurumlarda, yüksek öğrenim görmüş çalışanların, daha düşük düzeyde eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha az iş tatminine sahip olduğu gözlenmektedir (İncir, 1990: 53).

Hizmet sektöründe yapılan bir çalışma incelendiğinde bu durumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmaktadır. Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü derecesine sahip çalışanların katıldığı araştırma sonucuna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş tatminlerinin azaldığı görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 268).

Yüksek öğrenim görmüş çalışanlar, tekrar eden görevleri yerine getirmek zorunda kaldıklarında, düşük tatmin düzeyine ulaşabilirler (Green, 2000: 14). Bir çalışanın eğitim düzeyi, işin gereklilikleri ile uyumlu olmalıdır, eğer çalışanın eğitim düzeyi işin gerekliliklerine kıyasla yüksek ise işinden elde edeceği memnuniyet düzeyi düşük olacaktır (Sun, 2002). Daha yüksek beklentiye sahip olmaları yüksek öğrenim görmüş çalışanların iş tatminlerini düşük olmasının bir başka nedenidir (Unutmaz, 2014: 23).

#### 2.2.2.1.4 Yaş

Yaş ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve yaş ilerledikçe iş tatmini artmaktadır. Bu durumun temel nedeni yaş ilerledikçe çalışanın tecrübesiyle birlikte, işi ile uyumu da artmakta böylece iş tatmini düzeyi de olumlu etkilenmektedir. Ayrıca yaşı ilerlemiş çalışanların daha uzun süredir çalışma hayatında yer alıyor olmaları nedeniyle, alacakları maaş başta olmak üzere çeşitli ödüller de artacaktır. Böylece iş tatmini düzeyi de artmaktadır (Şenol, 2019: 35).

Genç çalışanların ise işle ilgili, koşulların iyileştirilmesi, yükselme olanaklarının sağlanması gibi farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu durum iş tatmini kavramının yaş değişkeninden etkilenmesinin bir sebebi olarak gösterilebilir (Yılmaz, 2014: 14).

Çalışanın yaşı ilerledikçe; değişen teknolojiye adaptasyon ve aşırı yüklenen sorumlulukların beraberinde getirdiği baskı artabilir ve bu nedenle iş tatminlerinde düşüş gözlemlenebilir (Darıcan, 2019: 59-60).

Mottaz, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi farklılıkları dikkate alan dört olası şekilde açıklamıştır (Oshagbemi, 2003: 1213):

- İçerisinde bulunulan grupların etkisi: genç çalışanlar daha ileri yaşta çalışanlara kıyasla önemli ödüllere (faklı ve mücadele gerektiren işler gibi) daha fazla önem vermekte, ileri yaşta çalışanlar ise gençlere kıyasla, dıştan gelen ödüllere (ücret, yan ödemeler gibi) daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle, genç çalışanlar, sahip oldukları işin onlara verdiğiinden daha fazlasını beklediklerinden ileri yaşta çalışanlara kıyasla daha tatminsizlerdirler.

- İş değışkenliği etkisi: ileri yaşta çalışanlar daha fazla kıdem ve çalışma tecrubesine sahip olduklarından tatmin düzeyi yüksek ve daha fazla kazanç getiren işlere daha rahat transfer olabilirler.
- Rahatsız etme etkisi: ileri yaştaki çalışanlar, özerklik veya terfi gibi kriterlere daha az önem verirler ve daha zor ulaşılabilir grrlere. Bu nedenle işleri ile ilgili daha az talepkr olurlar böylece genç çalışanlara kıyasla daha fazla iş tatminine sahip olurlar.
- Yerleşme etkisi: daha fazla kıdem ve çalışma tecrubesine sahip olmanın bir sonucu olarak, işle ilgili değerlerini, çalıştıkları yerin koşullarına uydururlar ve bu da daha fazla iş tatmini sağlar (Darıcan, 2019: 59-60).

Herzberge göre; iş tatmini ve yaş arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Çalışma hayatına erken başlayan çalışanların iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başladığı, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonlarına doğru ise iş tatmini yeniden yükselmektedir (Söyük, 2007: 76). Çalışanların başarılarının artmasıyla, iş tatminin 30'lu yaşlarda arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı gözlenmiştir (Yelboğa, 2007).

Saleh ve Otis yaptıkları çalışmayla; U çizgisinin her zaman doğru olmadığını, çalışanın iş tatmininin 60 yaşına kadar arttığını ancak emeklilik yıllarına doğru yaklaştıkça düşme eğilimi gösterdiğini savunmaktadırlar (zaydın ve zdemir, 2014: 255).

İş tatmini ve yaş arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı yaygın bir kanıdır. Ancak bu ilişkinin doğası hala tam olarak anlaşılamamıştır. Bu durumun yegane sebebi teknolojik gelişmelerdir (Darıcan, 2019: 60).

#### 2.2.2.1.5 Pozisyon ve Unvan

Çalışma ortamındaki pozisyon ve unvan farklılıklarının, çalışanların örgütsel amaçlara yönelik motivasyonları dolayısıyla iş tatminleri üzerinde önemli etkileri vardır. Bunun en temel nedenleri arasında toplumsal saygınlık, gelir düzeyi, iş güvencesi ve engelleri aşma çabası gösterilebilir.

Aynı alışma ortamında yaptıkları iş aynı olmasına rağmen farklı unvanlara sahip olan iki çalışanın iş tatminleri arasında farklılığın olması kaçınılmazdır (Karahana, 2008: 237).

Toplum tarafından saygı gören, aranılan, beğenilen, bir mesleğin çalışanı olmak, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Demirel, 1989: 145). Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar bunu kanıtlar niteliktedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Oshagbemi, unvan ve tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, unvan ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Söyük, 2007: 81-82). Unvan arttıkça karşılaşılabilecek zorluk ve engelleri aşma çabası da artacak, böylece çalışanın iş tatmini seviyesi de artacaktır (Karahana, 2008: 237).

Farklı unvan ve pozisyonların, çalışanlara farklı ihtiyaçlarını tatmin etme imkânı sağladığı düşünülmektedir. Gurin vd. (1960)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre yüksek unvana sahip kişiler, düşük unvana sahip kişilere kıyasla daha fazla “ego” tatmini elde imkanına sahiptirler (Cinel ve Özdaşlı, 2017: 127).

#### 2.2.2.1.6 Kıdem

Kıdem, bireyin bir işte ne kadar süredir çalıştığına bir göstergesidir. Uzun süredir aynı işte çalışan bir kişinin iş tatmininin ve kurum bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir (Keleş, 2006: 34).

Literatür incelendiğinde kıdem ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılacaktır. Bu durum temel nedeni, çalışanların kıdem arttıkça işten beklentileri azalmakta dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır. Özel sektör çalışanın, iş tatmini kıdemleriyle doğru orantılıdır (Armentor ve Forsyth, 1995: 58). Wright, Hamilton (1978) ile Gilmer (1966)'in yaptıkları çalışmada, çalışanların kıdemleri arttıkça iş tatminlerinin artması durumunun sebebi, kıdem arttıkça daha iyi pozisyonlara gelme imkânının iş doyumuna sağladığı olumlu katkı gösterilmiştir (Keleş, 2006: 34).

İş tatmini ve kıdem arasında pozitif bir ilişki iki farklı şekilde açıklanmaktadır (Churchill vd., 1976: 327):

- İş tatmini ve işten ayrılma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini düşük olan kişilerin işten ayrıldıkları ve bu nedenle uzun süredir aynı iş yerinde çalışan kişilerin göreceli olarak daha memnun olması ihtimali yüksektir (Darıcan, 2019: 66). Ancak bu değerlendirme yapılırken işten ayrılma niyetini etkileyen çok fazla faktör olduğu göz ardı edilmemelidir (Keleş, 2006: 58). Kıdem memnuniyeti etkiler. Çalışan kıdem kazandıkça, endişe verici bazı durumlarla mücadele etmeyi, şirket politikalarını ve müşterileri daha iyi anlamayı öğrenebilir (Darıcan, 2019: 66).
- İkicisi, işle ilgili deneyim memnuniyeti etkiler. Çalışan deneyim kazandıkça, çalışma ortamının endişe verici bazı yönleriyle mücadele etmeyi veya daha etkili bir şekilde mücadeleyi öğrenebilir. Kıdem sahibi çalışanların, belirsizlik duyguları,

endişe düzeyleri ve üstleriyle sık iletişim kurma ihtiyaçları düşüktür (Darıcan, 2019: 66).

#### 2.2.2.1.7 Kişilik

Kişiliği iş tatmini bağlamında; bireyin ortak düşünme, ortak hislere sahip olma ve inançlara sahip olma yeteneğini arttıran tutarlı karakteristikler bütünü olarak tanımlayabiliriz (Huczynski ve Buchanan, 1991).

Çalışanların kişilikleri işlerini icra ederken ve çevreleriyle etkileşim halindeyken ortaya çıkacak, işi seçme, icra etme ve sonuç alma süreçlerinde belirleyici olacaktır. Çalışanın kişiliği, icra ettiği iş ve kurum ile uyumlu ise görev başarısı ve iş tatmini artacak aksi durumda ise düşecektir (Eroğlu, 2008: 16).

Kişilik, bireyin diğer bireylerden farklı bir biçimde çevrelerini etkilemesine ve çevrelerinden farklı bir biçimde etkilenmesine sebep olan bir olgudur. Aynı çalışma ortamında, aynı koşullarda ve aynı pozisyonda çalışan kişilerin, kişilik özellikleri arasındaki fark, beklentilerin karşılanma düzeylerini etkileyecektir. Bu nedenle çalışanlar arasında iş tatmini de farklı olacaktır (Akıncı, 2002: 8).

Çalışanın kişiliği, yaptığı iş hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkilediği bilinmektedir. Bu sebeple iş tatmini ve kişilik arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz. Kişilik, kişinin hayata olumlu veya olumsuz bakmasına katkıda bulunur. Çevresiyle uyum sağlamakta zorlanan, sınırlı kişilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Tam tersi olarak pozitif düşünceye sahip hayata daha olumlu bakan uyumlu çalışanların ise yüksek seviyede iş tatminine sahip oldukları bilinmektedir (Crow ve Hartman, 1995: 34-38).

Daniel Goleman'a göre iyimserlik tutumu, çalışanın güçlüklerle mücadele etmesini ve güçlüklerle başa çıkmasına katkı sağladığı gibi bireyin duyarsız ve depresif olmasını da engelleyecektir (Kaplan, 2011: 104). Yapılan çalışmalara göre kendine güvenli, öz benlik duygusu gelişmiş çalışanların iş tatmin düzeyleri daha yüksektir (Hoş ve Aygen, 2015: 11).

#### 2.2.2.1.8 Değerler

Çalışanların çalışma ortamındaki davranışlarını ve bireysel ilişkilerini etkileyen bir diğer değişken değerlerdir. Benzer değerleri paylaşan kişilerin birbirleri arasında ilişki kurdukları gözlemlenmektedir (Kaplan, 2011: 104).

Böylece ortak iletişim sistemi sayesinde belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerini olumsuz etkileyecek faktörler ortadan kalmaktadır. Daha az belirsizlik ve çatışma yaşayan çalışanın, koordinasyonu, iş doyumunu ve işe bağlılığı artmaktadır (Kaplan, 2011: 105).

#### 2.2.2.1.9 Sosyal Çevre

Çalışanın içerisinde yaşadığı sosyal çevresi, iş tatminini etkileyen önemli etkenlerinden biridir (Söyük, 2007: 82).

Sosyal çevre, kişinin içerisinde yaşadığı ve hayatını sürdürdüğü çevredir. Bireyin ailesi, akrabaları, komşuları, şehri, köyü ve ulusunun bir parçası olma halidir. Birey etrafındaki diğer insanlarla etkileşim içerisinde olur ve sonucunda da benzer davranışlar kazanırlar. Birey, çevresinde yaşayan kişilerin, karşılaştığı sayısız olayın, içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik-kültürel koşulların, geleneklerin, örf ve adetlerin, kanunların, fiziksel çevrenin ve daha birçok etkenin etkisi altındadır (Kağıtçıbaşı, 1979: 245-246).

Bireyin yaşama biçimi, iş görme anlayışı ve alışkıları üzerinde, sosyo-kültürel çevrenin etkisi göz ardı edilemez. Bu etkinin şiddeti kişilere ve mensubu oldukları gruba göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle farklı kurumlarda çalışanların işlerinden beklentileri değişebildiği için ortaya çıkan iş tatminlerinin seviyesi de farklılık gösterecektir (Eroğluer, 2008: 16).

Çalışanların kendi çevrelerinden getirdikleri özelliklerle kurumu etkilerlerken, kendileri de kurum kültüründen etkilenirler (Eroğluer, 2008: 16)

Çalışma arkadaşları, üyesi olunan gruplar ve içerisinde yaşadıkları kültür, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerdendir. Çalışma arkadaşları, aynı tür işlerde çalışıyor olmak ve genellikle aynı eğitim seviyesine sahip olmak gibi ortak paydaları bulunan kişiler olduklarından, sosyal çevre çalışanın iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşe yeni başlayan, kuruma dair bilgi seviyesi düşük kişilerin, iş tatmini ve işlerinden zevk alma durumları, çalışma arkadaşlarının iş tatmini ve işlerinden zevk alma düzeylerinden etkilenmektedir (Akçay, 2011: 89-90).

Yapılan çalışmalar; aile bağları zayıf, bireysel standartların altında yaşayan, durağan bir yapıya sahip, iş alışkanlıkları olmayan, kişilerin iş tatminleri düşük olduğu sonucunu vermektedir. Yetişme tarzının bir sonucu olarak sorumluluk almaktan kaçınan, yükselmek ve daha iyi hayat standartları elde etmek için motivasyonu olmayan çalışanlar özel beklentilere de sahip olmamaktadırlar. İşe dair özel beklentilere sahip olmayan çalışanın, işi ile duygusal bağıyla birlikte iş tatmini de azalacaktır (Erdoğan, 1996: 235).

Farklı kültürler üzerinde yapılan çalışmalar gösteriyor ki, bireyseliğin ön planda olduğu bir kültürde yetişmiş bir bireyin, kendi çıkarlarını toplumun çıkarlarının üzerinde tutacağı, iş arkadaşlarıyla iş birliği ve dayanışma içerisinde olmayacağı için bu kişiler takım çalışmasına yatkın değildir. Bu nedenle bu kişiler kendilerini takımın bir parçası olarak gören çalışanlara nazaran daha düşük iş tatminine sahiptirler (Kirkman ve Shapiro, 2001).

#### *2.2.2.2 İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler*

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerle birlikte, birçok örgütsel faktörün de iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşin özellikleri, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle arasındaki ilişkiler, çalışma şartları, ücret, gelişme olanakları, terfi imkanları, ödüller ve güven gibi unsurlar iş tatmini düzeyinin belirleyicisi rolündedirler (Sökmen ve Arslan, 2020: 1759). İlgili literatür incelendiğinde genellikle iş ve örgüt ile ilgili faktörler; iş ve işin özellikleri, iş stresi, çalışma grubu, ücret ve ödül, monotonluk ve teknoloji, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve danışmanlık, çalışma koşulları, terfi olanakları, iletişim ve örgüt büyüklüğü başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada da bu başlıklara kısaca değinilecektir.

##### *2.2.2.2.1 İş ve İşin Özellikleri*

İşin kendisi, hiç şüphesiz, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir (Ulusoy, 1993). İşin niteliği, iş tatmini açısından önemlidir. Bir işin çalışana sağladığı iş tatmini, işin niteliği ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığına bağlıdır (Kandemir, 2019: 71). Çalışanın becerileri, becerilerini kullanma durumu, bağımsızlığı, sorumluluk ve başarıları, işin önem derecesi, istikrarı ve sosyal statü gibi durumlar çalışanların duygularını ve iş tatminlerini etkilemektedir (Sökmen ve Benk, 2020: 1351).

İş tatmini, çalışanın kendi özellikleri ile işin özellikleri arasındaki uyumun bir göstergesidir (Mrayyan, 2005). İşin niteliğinin, çalışanın kişilik özellikleri ve yetenekleri ile

uyumlu olması iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Yetenekleri dikkate alınarak işe başlatılan bir kişinin iş tatmini düzeyi yüksek olacaktır. Sıradan tekdüze bir çalışma ortamı, değersizlik hissi, aşırı iş yükü, iş dair belirsizlikler iş tatmini düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Öğrenemeye teşvik eden, ilgi çekici, sorumluluk almayı gerektiren, çalışanın kendini gerçekleştirmesine izin veren, esnek çalışma saatlerine imkân tanıyan, tanımları net olan bir görev, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Yazıcı Altuntaş, 2014: 643). Çalışandan beklenen rollerin ve hedeflerin görev tanımlarında anlaşılır biçimde yer alması, o işin çalışan tarafından arzulanması için bir sebeptir. Net ve sınırları belirli olan bir iş tanımı, çalışanların görev ve sorumluluklarını anlamasına yardımcı olurken, iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Belirsizliğin hâkim olduğu aksi bir durumda ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Tao vd., 2015).

İşin yapısına bağlı özellikler de çalışanın iş tatmini düzeyine etki etmektedir. Yenilikçilik, sorumluluk gerektiren, ilgi çekici özellikler barından bir iş çalışanın işe olan ilgisini artırırken iş tatmini düzeyine de olumlu katkılar sağlar. Başarım arzusuna etki eden zorluk seviyesi yüksek işler iş tatmini düzeyine olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca zor işleri başarıyla tamamlayan bir çalışanın çevresinden toplayacağı takdirler yine iş tatmini düzeyine olumlu yönde etki edecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken zorluk düzeyinin çalışanın yeterliliğinin üzerinde olmaması gerektiğidir. Aksi halde çalışanın başarısızlığını takip eden olaylar bütünü çalışanın iş tatmini seviyesini düşürecektir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Uzmanlık gerektiren alanlarda çalışan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, çalışanlar, yetenek ve becerilerini kullanabildikleri zihinsel olarak uyarıcı nitelikteki işleri tercih etmektedirler ve böyle işlerde çalışan kişilerin iş tatmini düzeyleri yüksektir. Sorumluluk, yaratıcılık, hizmet içi eğitim, yeteneklerini kullanma fırsatı gibi faktörler çalışanın iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Örneğin, yaratıcılık gerektiren bir iş monotonluğu azalttığından iş tatmini artmaktadır (Duyan, 2019: 68). Çalışan tarafından zevkli olarak tanımlanan bir iş, tatminini pozitif yönde etkileyecektir. İş zenginleştirme monotonluğu ortadan kaldırarak bu anlamda fayda sağlayabilir (Tutar, 2016: 59-60).

Çok fazla dikkat gerektiren işler çalışan tarafından monoton olarak algılanmakta ve çalışanın iş tatminini düşürmektedir. Yine benzer bir şekilde yüksek stres iş tatmini düzeyini düşürmektedir (Maulidiyah vd., 2019: 21).

Çalışanlar, sahip oldukları beceri ve yetenekleri kullanabildikleri ve işi daha iyi nasıl yapacaklarına dair geri bildirim alabildikleri işleri tercih etmektedirler. Çalışana işiyle ilgili geri

bildirimlerde bulunmak, karar ve inisiyatif alma fırsatı sunmak çalışanı motive ederken, iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Christen vd., 2006: 137-150).

Çalışma ortamının da çalışanın beklentilerini karşılayabilme düzeyi, çalışanın iş tatminini etkilemektedir (Kökalan, 2017: 40).

İş tatminine önem veren kurumlar çalışanın zihinsel ve fiziksel sağlığını olumlu etkileyecek her türlü önlemi almaları gerekmektedir (Nafei, 2018: 13).

#### 2.2.2.2.2 İş Stresi

Stresin iş yaşamı üzerindeki etkisi karmaşık bir yapıya sahiptir (Can, 2002: 313).

Stres, sosyal ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan durumlar bütünüdür (Erdoğan, 1994: 278).

Çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları bulunmaktadır. İş yükünün fazlalığı, sınırlı zaman, denetim, adaletsizlik, terfi olanaksızlıkları, ücret yetersizliği, yetki ve sorumluluklar, güvensizlik, rol belirsizliği, değerlerin arası uyumsuzluk, engelleme, endişe, çalışma koşulları, yabancılaşma gibi çok sayıda etmen strese neden olabilmektedir (Stoney ve Frey, 1983: 34).

Stres, iş kazalarının, devamsızlıkların, yabancılaşmanın artmasına, başarının düşmesine ve iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Kaplan, 2011: 113).

Diğer yandan orta derece veya ılımlı düzeyde stresin, çalışanın fizyolojisine ve psikolojisine katkı sağladığı, böylece çalışanların görevlerini daha iyi, yoğun ve çabuk yapmalarına katkı sağladığı bilinmektedir (Can, 2002: 317).

#### 2.2.2.2.3 Çalışma Grubu

İnsanlar sosyal bir varlık olduklarından sürekli başkaları ile beraber olma ihtiyacı duyar (Çelen, 2011: 47). Çalışma arkadaşları, çalışan için destek, tavsiye ve yardım kaynağıdır. Kurum içerisindeki sosyal ilişkilerin iyi veya kötü olması iş tatmini düzeyini etkilemektedir (Pekersen, 2015).

Bir grubun üyesi olmak, belirli koşullar altında bireyin kendi kimliğini yitirmesine neden olacak kadar büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bireyi anlamak için bireyin içerisinde bulunduğu grubu incelemek ve anlamak şarttır (Kağıtçıbaşı, 2006: 280).

Bir çalışanın günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiği göz önünde bulundurulursa, iş tatmini düzeyinin, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu uyumlu veya uyumsuz diyalogdan etkilenmesi kaçınılmazdır (Erdil vd., 2004: 21).

Çoğu kişi için, iş hayatı; diğer insanlarla birlikte olma, onlarla yakın ilişkiler kurma, gereksinimlerine tatmin sağlamakla birlikte güven verici sosyal ilişkilerin kurulabilmesi açısından da önemli faktördür (Özarslan, 2010: 98).

İyi bir çalışma ortamı veya iyi bir takım, yapılan işin çalışanlar tarafında zevkli algılanmasına katkı sağlayacaktır (Akçay, 2011: 89). Bir kurumda çalışanlar birlikte olmaktan memnun ve sıkça bir araya geliyorlarsa, o kurumda çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir (Arnold ve Feldman, 1986).

Çalışanın birlikte çalıştığı çalışma arkadaşları veya ekibi iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Arkadaş canlısı, iş birliğine açık, destek olan, yardım sever, çalışma arkadaşlarına sahip bir bireyin iş tatmini düzeyi tükse olacaktır (Luthans, 2002; Özkalp ve Kirel, 2001).

İş hayatında ve sosyal hayatta birbirilerine yardım eden, öneriler sunan ve destek olan çalışanlar, iş ortamlarını daha keyifli bir hale getirirken iş tatminlerini de yükseltmektedirler (Williams, 1998: 790).

Kurum içerisindeki, iyi insan ilişkileri, bireyin çalışma arkadaşlarından destek alabilmesi, hissedilen gerilimi azaltacaktır. Aksi bir durumda insan ilişkileri stres kaynağı olabilmektedir (İncir, 1985). Çalışanların ortak değer ve tutumlara sahip olmaları çalışanlar arası sürtüşmeyi azaltacağından iş tatminini olumlu yönde arttıracaktır (Türk, 2007).

İşe yeni başlayan, kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanların, iş tatmini ve işlerinden zevk alma düzeyleri, çalışma arkadaşlarının iş tatmini düzeyleri ile ilişkilidir (George ve Gareth, 2005).

Kendini değersiz hisseden, takdir edilmeyen ve önemsiz sebeplerle kendini dışlanmış hisseden çalışanların iş tatmini düzeyleri düşük olacaktır (Shouksmith, 1994: 706).

#### 2.2.2.2.4 Ücret ve Ödül

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri de hiç şüphesiz ücrettir (Maniram, 2007).

Ücret, çalışanın emeğinin karşılığında aldığı en temel ödüldür ve iş tatmininin temel etmenlerinden biridir. Ücretin çalışan için anlamı sadece para değildir, çalışan ücrete paradan başka anlamlar yüklemektedir. Çalışanlar ücreti yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündüklerinin bir göstergesi toplum içerisinde saygınlık ve otorite sembolüdür (Çalışkan, 2005: 10).

Maslow'a göre çalışanların en temel ihtiyaçlarından biri ücrettir (Luthans, 2005). Ücret bireyin ihtiyaçlarını karşılamada kullandığı önemli bir araçtır ve dolayısıyla iş tatminini

etkileyen önemli bir unsurdur (Çetin, 2011). Ekonomik sıkıntı yaşayan bir çalışan için ücret iş tatminini etkileyen çoğu faktörden daha önemlidir (Çınar, 2013: 53).

İlgili literatür incelendiğinde, ücretin iş tatminini dikkate değer biçimde etkilediğini ve iş tatmini kavramının önemli bir unsuru olduğunu gösteren çalışmalara rastlanılmaktadır (Çetin, 2014:49).

Ücretin iş tatminini pozitif yönlü etkilemesi iki nedenden kaynaklanır. Birincisi çalışanın yaratıcılığını arttıracak, devamlılığını sağlayacak geliri elde edebilmesi. İkincisi ise üretime yapmış olduğu katkının karşılığını alabiliyor olmak (Pehlivan, 2000: 55).

Bir kişinin belirli bir kurumu tercih etmesi, aynı kurumda uzun yıllar yüksek motivasyonla çalışması kendisine teklif edilen ücret düzeyi ve ödüllerle ilintilidir (Barutçugil, 2004: 443).

İş tatmini ve ücretin miktarı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Kolasa, 1969: 455).

Yeterli ücret düzeyi çalışanları olumlu tutum ve davranışlara teşvik eder (Erdil vd., 2004: 21). Çalışanın ücret noktasındaki tatminsizliği performansını olumsuz etkilerken, istifa ve devamsızlık ihtimalini de arttırmakta ve işin bütününden duyduğu tatminsizlik düzeyini yükseltmektedir (Saal ve Knight, 1988: 304).

Ücretle ilgili tutumun oluşmasında geçim ve hayat standardı etkili olmakla birlikte adalet de önemlidir (Çınar, 2013: 53). Kurumlar, çalışanlarının iş tatminlerini yükseltmek için adil bir ücret sistemi oluşturmalarıdır (Ayça, 2016). Maddi unsurlar iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri olsa da adil bir dağılım iş tatminini etkileyen unsurların başında gelmektedir (Al-Zu'bi, 2010: 104). Adil olmayan ücret politikasının, çalışanın örgüte olan güvenini ve bağlılığını olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacağı yönünde çalışma bulguları mevcuttur (Çınar, 2013: 53). Çalışan açısından, kurumun ücret ve terfi politikalarının kişiden istenen işe, kişinin yeteneğine ve toplumsal ekonomik yapıya, beklentilere uygun ve adil olması önemlidir. Çalışan için ücret dağılımının adil olması yüksek olmasından daha önemlidir (Doğar, 2013: 45-46).

Bazı durumlarda ise, ücret, statü ve diğer unsurlar yeterli olmasına rağmen, işin genel yapısı, çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap veremediğinden tatminsizlik ortaya çıkabilmektedir (Pekerşen, 2015).

Çalışanın iş tatminlerini arttırmaya yönelik kullanılacak önemli araçlardan bir diğeri ise ödüdür (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Ödül ile çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Gerow, 1992: 217-218).

İşin özellikleri ile işten kazanılan maddi manevi getirilerin uyumu nispetinde iş tatmini ortaya çıkarmaktadır (Aşık, 2010: 42).

Adil bir ödül sistemi iş tatmini açısından önemlidir (Gül, 2017: 46). Adil ve gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi sonucuna göre ödüllendirilen başarılı bir çalışanın iş tatmini yükselecektir (Kaplan, 2011: 110).

İstenilen davranışları sergileyen bir çalışanın ödüllendirilmesi durumunda bu davranışlar pekişecek ve devam edecektir. Aksine ödüllendirilmeyen davranışlar azalarak terk edilecektir (Baysal ve Tekaslan, 1987: 83). Bu nedenle, kurumlar çalışanlarının olumlu davranışlarını pekiştirmek ve iş tatminlerini sağlamak amacıyla uygun ödül sistemleri geliştirmelidirler (Halsey, 1988: 801).

Ödülleri, içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki kategoriye ayırmak mümkün (Unutmaz, 2014: 23). İçsel ödüller, başarının bir parçası olma hissini ifade eder. İyi performans üstler tarafından takdir edileceğinden olumlu bir duygudur. Dışsal ödüller ise, para, teşvik ve yardımları kapsar. Çalışanlar göstermiş oldukları çabaya karşılık ödeme, terfi gibi çeşitli adil olarak verilen ödüller beklemektedir. Ödülün şekli ve miktarı, iş gereksinimleri, çalışanların yetenekleri ve topluluk ödeme standartları göz önünde bulundurularak adil bir biçimde belirlenmelidir (Green, 2000: 14).

#### 2.2.2.2.5 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkileri yadsınamayacak kadar önemlidir. Örgüt kültürü, örgütün doğumu, gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkilere sahiptir. Elbette bu bağlamda örgüt kültürünün İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Söyük, 2007: 94).

İşletme biliminde yaşanan gelişmeler ve örgütlerde insan unsurunun ön plana çıkması ile yönetim anlayışları ve örgüt ortamları değişmeye başlamıştır. Değişen bu anlayışın bir sonucu olarak, örgütü amaçlarına ulaştırmak ve örgütün verimliliğini arttırmak isteyen kurumlar, etkin bir örgüt kültürü oluşturmak ve çalışanlarının iş tatminlerini sağlamak zorundadırlar (Işıkhan, 1996: 119).

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Ortak değerlerin, normların ve davranış biçimlerinin çalışanlarca paylaşılması örgüt bağlılığını, çalışanların davranışlarında tutarlılığı ve birliktelik duygusunu geliştirmektedir. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini bütünün bir parçası olarak görmelerine, çalıştıkları ortamda rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortamda

çalışmalarına katkı sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 1995: 69). Doğal olarak bu durum, çalışanların iş tatmin düzeylerinde önemli ve pozitif yönlü bir artışla sonuçlanacaktır (Tepeci ve Bartlett, 2002: 169). Örgüt kültürü ve çalışanın ihtiyaçları arasındaki uyumun düzeyi, iş tatminin derecesini belirleyecektir (Tzeng vd., 2002: 82).

Örgütsel kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelerken elbette diğer faktörlerden bağımsız olarak değerlendirmemiz mümkün değildir.

#### 2.2.2.2.6 Yönetim Tarzı ve Danışmanlık

Yönetim faktörü, örgütün yönetim ilkelerinin uygulanma biçimi veya örgütün yönetsel yapısının, çalışanların iş tatminlerine etki eden örgütsel boyutlardan biridir (Kim, 2002: 85).

Örgüt içerisinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi veya yetki devri, yönetim birliği gibi yönetsel ilkelerin uygulandığı örgüt yapılarında, çalışanların iş tatmin düzeyleri pozitif yönde etkilenmektedir (Kim, 2002: 85).

Birçok çalışmaya göre, yöneticinin davranışlarıyla çalışanın iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Chiok Foong Loke, 2001: 191). Thomas ve Allen (1999)'a göre genel iş memnuniyeti ile yönetici davranışları arasında ilişki bulunmaktadır (Atay, 2007: 58). Örneğin; Yöneticilerin etik liderlik anlayışını benimsemesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırırken iş tatminlerine de olumlu katkı sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarına etik, adaletli, dürüst davranırlarsa çalışanların örgüt bağlılıkları ve iş tatminleri artacaktır (Erdal, 2020: 67). Çalışanın organizasyonuna olan güvenini olumsuz etkileyen bir yönetici davranışı aynı zamanda iş tatminsizliğine de sebep olmaktadır (Atay, 2007: 58).

Açık iletişim ortamına önem veren yöneticiler, çalışanları ile daima etkileşim halindedirler, böylece iş birliği ve dayanışmayı yaratmış olacaklardır (Demir, 2005: 93). İyi bir iletişim ortamının olduğu örgütlerde, çalışan beklentilerini, şikayetlerini ve önerilerini rahatlıkla sunabilecektir. Böylece çalışan, kendisini önemsenmiş hissedecek, terk edilmişlik ve önemsizlik hissine kapılmayacaktır (Marvin, 1994: 8). Böyle bir durumda çalışanın kurumuna aidiyetlik duygusu gelişirken, iş tatmini seviyesi de artacaktır (Şimşek vd., 2001: 285). Bununla birlikte yönetim kademelerinin, iletişim süreçlerinde şeffaf, adaletli ve tutarlı olması önemlidir (Özüpek, 2019: 54).

Çalışanın yöneticisiyle uyum içerisinde çalışabiliyor olması iş tatminini ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir (Atay, 2007: 58). Yöneticinin, çalışanına güvenmesi, şeffaf olması ve çalışanlarının sözlerini dikkate alması çalışanların işlerine karşı tutumlarının olumlu olmasında etkilidir (Baysal ve Tekaslan, 1987: 86).

Çalışanların kararlara katılımı veya örgütün sosyal ilişkilerinin yönetim tarafından desteklenmesi sonucunda ortaya çıkan çeşitli yönetsel boyutlar, çalışanların iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedirler (Kim, 2002: 236). Kararlara katılım fikir alışverişlerine müsaade ettiğinden fikir ayrılıklarını önemli ölçüde azaltır (Atay, 2007: 55).

Yapılan çalışmalarda, kararlara katılımın iş tatmini düzeyini olumlu yönde arttırdığına, çalışanın kendine güvenini arttırdığına iş devamsızlıklarını azalttığına dair bulgular elde edilmiştir (French ve Caplan, 1973; Ivancevich vd., 1983).

Baugh ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre ise ortak alınan kararların iş tatmini ve performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Baugh ve Roberts, 1994: 108-114).

Kararlara katılımın sağlandığı örgütlerdeki, personelin iş tatmini artmakta, çalışanlar işleriyle ilgili tehditleri daha az hissetmekte ve mesleğine yönelik nitelikleri artmaktadır (Tutar, 2000: 245).

Katılımın verimlilik ve tatmin üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bilişsel, duygusal ve olasılık katılım modellerinde katılım süreci farklı olduğu gibi iş tatminine etkileri de farklıdır (Demir, 2005: 150).

Bilişsel katılım modelinde, katılımın kararlara yüksek kaliteli bilgi getirdiği ve uygulama esnasında bilgiyi arttırarak verimlilik artışını sağladığı öne sürülmektedir (Demir, 2005: 150).

Duygusal katılım modelinde, çalışanın ihtiyaçlarının sırasıyla tatmin edildiğini ve ihtiyaçlar giderildikçe çalışanın iş tatmininin artacağı varsayılmaktadır. Olasılık katılım modelinde ise örgütün tüm çalışanlarını kapsayacak tek bir katılım modelinin olmadığı varsayılmaktadır (Demir, 2005: 150).

Kararlara katılım otoriteyi yumuşattığı gibi çalışanın görevine karşı daha sorumlu davranmasını sağlar, böylece sıkı bir denetimin gerekliliğini ortadan kaldır (Atay, 2007: 55-56).

Kararlara katılım sağlanması kadar sonuçlarını kontrol etme yetkisine sahip olmak çalışana saygınlık ve doyum sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 156).

Denetim şekli ve sıklığı iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Sıkı bir denetim biçiminin benimsendiği kurumlarda bireysel esnekliğin azaldığı, yönetici-çalışan ilişkilerinde olumsuz tutumlar yaratabildiği çalışmaların çoğunda görülmektedir (Erdoğan, 1991: 376). Denetimler ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise daha düşük seviyede iş denetimine maruz kalan çalışanın iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Atay, 2007: 55-56).

Denetleyici ve iş gören arasındaki olumlu ilişkinin varlığı ve karar almaya katkıda bulunulabilen bir denetleme biçimi çalışan tarafından duyulan iş tatmini düzeyini yükseltecektir (Atay, 2007: 56).

İşletmelerde personelin memnuniyeti ve verimliliği ile ilgili yapılan çalışmalara göre; yönetimin desteği, çalışanların “işe yarama” duygusunu canlandırmakta ve dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır (Sing, 2000: 15).

Sonuç olarak, yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışların, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilediği, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edildiği katılımcı bir örgüt ikliminin varlığı ve başarıların övgüyle desteklendiği bir yönetim anlayışının varlığı yine iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir (Karaca, 2001: 43).

Teknik yardım ve sosyal destek anlamına gelen danışman, iş tatminini etkileyen yönetsel faktörlerin bir diğeridir (Öztekin, 2008: 26-28). Çalışanların danışmanları ile olan ilişkileri ve iletişimleri iş tatminini orta düzeyde etkilemektedir (Topaloğlu, 2019: 115). Danışman desteği, iş baskısını hafifleteceğinden çalışanın iş tatmini arttıracaktır. Severinsson ve Kamaker’a göre danışman desteği, stres ve baskıyı azaltan bir faktördür ve iş tatminini geliştirir (Öztekin, 2008: 26).

Ayrıca Eisenberger ve arkadaşlarına göre danışman desteği ile çalışan devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Danışman desteğinin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. Danışmanın çalışana verdiği geri bildirim kalitesi de iş tatminini açısından önemlidir (Öztekin, 2008: 27).

Çalışanların performanslarına yönelik, tutarlı, cesaretlendirici ve sistematik geri bildirimler sağlayan danışman, çalışanlar tarafından sevilmetedirler. Bu durum ayrıca iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir (Öztekin, 2008: 28).

#### 2.2.2.2.7 Çalışma Koşulları

İş tatmini kavramıyla yakından ilişkili bir diğer faktör çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Çolak Alsat, 2016: 54). Çalışma koşulları; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamakta olup. Sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışık, gürültü, iş programı, temizlik, araç gereç ve iş yükü gibi unsurlar çalışma koşulları altında sayılabilir (Britt vd., 2004).

Luthans’a göre çalışma koşulları çalışanın iş hayatını etkilediği gibi sosyal hayatını ve psikolojik durumunu da etkilemektedir. Uzun çalışma saatleri ve fazla mesai çalışanların sosyal yaşamlarına ve kendilerine yeterince zaman ayıramamalarına neden olmaktadır. Çalışanın işi

ve ailesi arasında denge kurabilmesine imkân sağlamak, moralini, motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliğini arttırmak maksadıyla esnek çalışma saati uygulaması etkili bir yöntemdir (Kırel, 1999: 1).

İyi çalışma şartlarının, çalışanlara fiziksel rahatlık sağlaması nedeniyle iş tatminini etkilemektedir (Çolak Alsat, 2016: 54).

Fiziksel ortamın kalitesi arttıkça çalışanların daha istekli çalıştıkları, iş başarılarının arttığı ve işlerin amaçlar doğrultusunda yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Çalışma koşullarının uygun düzeye ulaşması çalışanların moralini olumlu yönde etkileyeceği gibi işletmeyle bütünleşmelerini sağlayacağından iş tatmini seviyeleri de artacaktır. Kurumlar bu nedenle, fiziksel koşulları çalışanların çalışma tempolarını ve isteklerini arttıracak biçimde düzenlemelidirler (Karaalp, 2014: 99). Çalışanın fiziksel gereksinimlerini karşılayacak koşulların varlığı ve amaçlarını gerçekleştirebilecek araç gereçlerin varlığı verimlilikle birlikte iş tatminini de arttıracaktır (Başaran, 1991: 204).

Çalışanlar, ısı, nem, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınmış olması açısından çalışma koşulları elverişli işi ve işyerlerini tercih etmektedirler (Kaygısız, 2014: 16-17).

Çalışanların evleri ve işyerleri arasındaki mesafe, çalıştığı ortamın temizliği, kullanılacak araç ve gereçlerin kullanılabilir olması iş tatminini etkileyecektir (Günay, 2015: 18). Çalışanları işyerine taşıyan araçların yeterliliği, iş güvenliği önlemleri, iş kazası ve meslek hastalığı sonrası çalışana sağlanan imkânlar çalışanın iş tatmini düzeyini etkileyen önemli faktörlerdir (Karaalp, 2014: 99).

Çalışma koşullarının yeterliliği şüphesiz, toplumsal koşullar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çalışan çalışma koşullarını toplumsal koşullarla kıyaslayarak yeterli veya yetersiz görecektir (Muştu, 1996: 14).

#### *2.2.2.2.8 Terfi Olanakları*

Terfi olanağı, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yükselme ihtimalinin fazla olması, sıklığı, adil ve nesnel kurallara bağlı olması ve çalışanın terfi isteği, iş tatminini pozitif yönde etkileyecektir. Kurumun terfi politikalarının adil olması da çalışanın iş tatmini açısından önemlidir. Adil bir terfi sistemi iş tatminini pozitif yönlü etkileyecektir (Keleş 2006: 42-43).

Birçok araştırma terfi olanaklarının iş tatminini etkilediğini kanıtlamaktadır. Literatürde yaygın olarak verilen örnek Sirota'nın 1959 yılında bir elektronik fabrikasında yapmış olduğu

araştırmadır. Bu araştırmanın sonucuna göre; arzulan terfiye zamanında ulaşamamak iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Keleş 2006: 42).

Literatürde sıklıkla karşılaşılan bir diğer araştırma ise 1960 yılında Patchen tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Patchen'e göre terfiyi hak ettiğine inan çalışanın terfi edilmemesi durumunda iş tatmini düşecek ve devamsızlık oranları yükselecektir (Keleş 2006: 42). Tayland'da yapılan bir çalışmaya göre, kurum politikaları, personel gelişimi, araştırma ve terfi olanakları gibi alanlardaki gelişmelere bağlı olarak, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin şiddeti değişkenlik göstermektedir (Öztekin, 2008: 22-23).

Locke'e göre iş tatmininin kaynağı, çalışanın beklediği ödüller ile elde ettiği ödüller arasındaki uyumdur (Darıcan, 2019: 74). Çalışan, deneyim kazandıkça, yaptığı iş monotonlaşacak, bulunduğu konum ve sahip olduğu yetki yetersiz gelmeye başlayacaktır. Bu durum, çalışanın terfi etme isteğinin artmasıyla sonuçlanacaktır. Çalışanın terfi olma ihtimali iş tatminini arttırırken ilerleme yollarının kapanması, iş tatmini ile birlikte çalışanın gayretini de azaltacaktır (Keleş, 2006: 42-43).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışma sonucuna göre, terfi olanakları, iş tatminin ikinci sıradaki belirleyicisidir (Demir, 2007: 136). Öyle ki, iş tatmini etkileme açısından değerlendirildiğinde terfi olanağı, ücretten daha etkili bir faktördür (Başaran, 1991: 203).

Terfinin şekli, iş tatminini farklı etkilemektedir. Kıdem nedeniyle terfi almak ile performans nedeniyle terfi almak arasında fark vardır. Performans nedeniyle terfi alan bir çalışanın elde edeceği iş tatmini daha fazla olacaktır (Darıcan, 2019: 74). Ayrıca, çalışanlar arasında da terfinin algılanma biçimi farklılık gösterebilir. Çalışan, terfiye, gelişme, daha fazla kazanç, yüksek mevki, yarışı kazanma gibi anlamlar yükleyebilir (Başaran, 1991: 76 ).

Kurumlar terfiyi, verimli çalışanlarını güdülemek amacıyla kullanabilirler. Ancak terfi, çalışan açısından önemli bir yere sahip değilse, çalışanı güdülemek için çalışanın ücretini arttırmak daha etkili bir yöntem olacaktır (Akçay, 2011: 87).

#### 2.2.2.2.9 İletişim

İletişim ve iş tatmini arasındaki ilişki kurumlar tarafından önemle üzerinde durulması gereken konular arasındadır (Bahadınlı, 2012: 151).

İletişim kavramını; “bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak en basit şekliyle tanımlayabiliriz (Demir, 2005: 157-158). Yapılan çalışmalar, yönetsel

iletişim davranışlarının iş tatminin ana ögesini oluşturduğunu göstermektedir (Bahadınlı, 2012: 151).

Şayet kurumlar, çalışanları arasında olumlu ilişkiler kurabilir, iyi planlanmış iş bölümleri yapabilir ve sosyal bir bütünlük yakalayabilirse, çalışanların duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda bütünleştiğinden çalışma mutluluğu ve iş tatmini elde etmiş olurlar (Bahadınlı, 2012: 151).

Ast üst ilişkilerindeki iletişimin, açıklık ve güven faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı çoğu çalışmada kanıtlanmıştır. Burke ve Wilcox'a göre ast-üst arasındaki açık iletişim, çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir çalışmada yine benzer bir şekilde, astlar üstleriyle karşılıklı olarak eşit açıklıkta iletişim kurduklarında astların iş tatmini düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bahadınlı, 2012: 151).

İletişim moral sürecinin tamamında etkilidir ve eksikliğinde fark edilerek iş tatminin azalmasına neden olur (Demir, 2005: 157-158).

Kurumlarda yürütülen ve birbirini tamamlayan çok çeşitli faaliyetin koordinasyonu iletişimle sağlanır. Bu açıdan bakıldığında iletişim, faaliyetlerin koordineli biçimde sürdürülebilmesi için gerekli olan en önemli kavramlardan birisidir (Eroğluer, 2008: 23).

En üst kademedeki kişiden en alt kademedeki kişiye kadar herkes gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda çeşitli şekillerde iletişim kurarlar. Faaliyetlerin yürütülmesinde, resmi iletişim temel rol oynamaktadır. Bu nedenle resmi iletişim kanallarının her zaman açık ve kullanılabilir olması önemlidir. Aksi halde faaliyetlerde koordinasyon kurulamayacağından ötürü işler aksamaya başlayacaktır. Bu durum, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek veya geciktirecektir (Eroğluer, 2008: 23).

Etkin bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak ne istediklerini bilmesini sağlayacağından işlerin başarıya ulaşması mümkün olacak, işler istenilen biçimde gerçekleşeceğinden örgüt içi motivasyon artacaktır. Etkin bir iletişim sisteminde, mesaj; açık, net ve anlaşılır olmalı, iletilen mesajın ise nasıl algılandığına dair geribildirim alınmalıdır. Böylece farklı algulamaların ve uygulamaların önüne geçilmiş olunacaktır (Demir, 2005: 157-158). Böylelikle çalışanların iş tatmin düzeyleri olumlu yönde artacaktır.

Etkin bir iletişim ağı, görev sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların iş tatminlerini arttıracaktır (Demir, 2005: 157-158). Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık bir iletişim sistemi, çalışanların performanslarını arttırırken, örgütün iç ve dış çevresinde saygınlığını arttıracaktır (Eroğluer, 2008: 23). Bilgilendirilmiş

çalışanlar kurumlarıyla daha fazla bütünleşerek daha fazla motive olacak ve dolayısıyla kurum bağlılıkları artacaktır (Demir, 2005: 157-158).

Kurumlar daha yüksek verimlilik ve başarı için kurum içi iletişime önem vermeli ve tüm çalışanların iletişim ağına serbestçe ulaşabilmelerini sağlamalıdır (Demir, 2005: 157-158).

Sürekli gelişimi benimseyen üst yöneticiler, örgüt içi iletişimi açık ve özgün bir üslupla yürüttüğünden verimlilik artışı belirgin bir şekilde olacaktır (İbicioğlu, 1999: 10).

#### *2.2.2.2.10 Örgüt Büyüklüğü*

Her bölgenin kendine has çalışma şartları vardır ve şartlar işletmenin olumlu veya olumsuz imajını oluşturmaktadır. Oluşan bu imaj çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. İmajın etkileme biçimi bölgenin sanayileşme derecesine, çalışanın kültürel ve kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir (Alkış, 2008: 77).

Örgüt büyüklüğü ile davranışsal değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bahadınlı, 2012: 150-151). Büyük işletmeler veya bölgede faaliyet gösteren ve bölgenin çalışma koşullarından olumlu yönde farklı olan işletmeler çalışanlar için imajları nedeniyle iş tatmini sağlayabilmektedir (Alkış, 2008: 77).

Ancak, literatür incelendiğinde bazı nedenlerden ötürü bu ilişkinin daha çok negatif yönlü olduğu görülmektedir (Bahadınlı, 2012: 150-151). İşletmenin büyüklüğü, belirli kurallara dayanan sosyal ilişkiler, sıkı denetim, gibi nedenler iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Alkış, 2008: 77).

Büyük hacimli kurumlarda yüksek oranlarda devamsızlık, iş gücü devri ve düşük iş tatmini gözlemlenmektedir. Kurum büyüdükçe iletişim ile ilgili aksaklıklar ve koordinasyonsuzluklar gündeme gelmeye başladığından, çalışanlar kendilerini karar organlarından uzak hissedebilmektedir. Bu nedenle kurumlar iş tatminini gözeterek iletişim kanallarını geliştirmelidirler (Bahadınlı, 2012: 150-151).

### **2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Bu başlık altında, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, örgütsel vatandaşlık davranışının önemine, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını etkileyen faktörlere ve örgütsel vatandaşlık yaklaşımlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

### 2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı bugünkü anlamıyla ilk defa 1983 yılında Thomas S. Bateman ve Dennis Organ tarafından ortaya atılmış (Demiray, 2019: 19) olsa da kavramın literatürdeki gelişimi farklı şekillerde ve isimlerle 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Sönmez, 2017: 9). Günümüzde de örgütsel vatandaşlık davranışının kazanımları ve önemli etkileri nedeniyle hakkında çalışmalar yürütülmekte ve gelişimini sürdürmektedir (Fermanoğlu, 2015: 58).

Ülkemizde de örgütsel vatandaşlık davranışı çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örneğin; (Büyükyılmaz vd., 2019; Çelebi ve Yasandık, 2018; Çelik ve Ahmet, 2013; Çelik ve Turunç; Gürsoy ve Köksal, 2020; Güzel ve Küçüköğlü, 2019; Köksal, 2017; Köksal vd., 2018; Sökmen ve Arslan, 2020; Sökmen ve Benk, 2020; Yangınlar ve Uçan, 2020; Yücekaya ve Polat, 2020)

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temeli, Chester Barnard tarafından ilk olarak 1930'lu yıllarda "The Functions of The Executive" adlı eseriyle atılmıştır. Bu eserde Barnard, belirli bir amaç için toplanmış ve gönüllülük esasıyla çalışan bireylerin sergilemiş oldukları rol fazlası davranışların, örgüt verimliliğine sağladığı katkıya değinilmiştir (Doğaner Demirtaş, 2020: 60).

Chester Barnard'ın bu çalışmalarına göre örgütler, iş birliği içerisinde olan sistemlerdir ve bu sistemler fiziksel, biyolojik ve sosyal bileşenlerin bir bütünüdür. Örgütler, bireylerin hizmetleri, davranışları ve tutumlarından meydana gelmektedir ve birey olmadan örgütler de var olmayacaklardır. Bununla birlikte, çalışanların, örgüte katkı sağlamaları için gönüllü çaba göstermeleri gerekmektedir. Burada gönüllülük kavramı, fedakârlık ve feragat etme anlamını taşımakta, kişisel çıkarlardan isteyerek vazgeçmeyi ifade etmektedir (Kılıçaslan, 2016: 84).

Bu tür davranışlar, örgütlerde, çalışanlar arası çatışmaları sonlandırırken, yardımsever ve iş birliği içerisinde hareket etme eğilimini arttıracaktır. Bu duruma, çalışanların elde ettikleri maddi kazançlar değil, çalışanların fedakâr davranışları sebep olmaktadır (Demirtaş, 2020: 60). Bu gönüllülük ise bireyler arasında farklılık gösterebilmekte ve zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir.

Barnard çalışmalarında biçimsel olmayan örgüt kavramına da vurgu yapmaktadır. Çalışanlar, hiyerarşik sistemden bağımsız olan biçimsel olmayan örgüt yapılarında, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılarken, iletişim bağıyla birbirlerine karşı, yabancılaşma duygularını azaltmakta ve işle ilgili konularda birbirleriyle iş birliği kurma konusunda gönüllü olabilmektedirler. Bu gönüllülüğün sonucunda ortaya çıkan iş birliği, örgütsel vatandaşlık

davranışının sergilenmesine katkı saylayacağı, Barnard'ın çalışmalarında ifade edilmektedir (Kılıçaslan, 2016: 84).

Barnard'ın çalışmaları, ilerleyen yıllardaki örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına dayanak oluşturduğu düşünülmektedir (Demirtaş, 2020: 61).

Kavramın gelişimine katkı sağlayan bir diğer isim Gouldnerdir. 1960 yılında yayınladığı, “The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement” adlı çalışmasında “Karşılıklılık Normu” hakkında önemli tespitlerde bulunmuştur (Demirtaş, 2020: 61).

Gouldner'a göre bireyler, karşılığında bir fayda elde edebilmek maksadıyla olumlu davranışlar sergilemekte ve kendilerine iyilik yapanlara yardım etmektedirler. Karşılıklılık normu, karşılıklı çıkarlarla doğru orantılıdır (Demirtaş, 2020: 62).

Yapmış olduğu çalışmalarda, çalışanların örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner; yönetici davranışlarının, çalışan davranışlarını, şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu görüşe göre bireyler, kendilerine yardım edenlere yardım etmekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadırlar (Ertürk, 2014: 16).

Bir birey, maddi sıkıntı içerisindeyken kendisine yardım edilmesi veya ihtiyaç duyduğu bir anda kendisine ilgi gösterilmesi, karşılıklılık normunun doğmasına katkı sağlayacaktır. İhtiyacın şiddeti ve fedakârlığın derecesi, bireyin karşı tarafa duyduğu minnetin derecesini etkileyebilmektedir. Bu kapsamda Gouldner'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde, çalışanın yöneticilerine duyduğu minnet duygusunun derecesi etkili olabilmektedir (Ertürk, 2014: 16).

Gouldner'ın çalışmalarından yola çıkan Blau ise, 1964 yılında yayınlanan “Exchange and Power in Social Life” başlıklı çalışmasında, çalışanların ödül alma isteğiyle motive olduklarını ve davranışlarını bu yönde şekillendirdiklerini ifade etmiştir (Demirtaş, 2020: 62).

1966 yılında ise, Katz ve Khan, değişime karşı direnç göstermeyen ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olan örgütlerin davranışsal yapısını inceledikleri, “The Social Psychology of Organizations” isimli çalışmalarında, örgüte önemli katkılar sağlayacağını düşündükleri “ekstra rol davranışı” kavramını kullanmışlardır (Demirtaş, 2020: 62).

Katz ve Kahn, ekstra rol davranışını; biçimsel rol tanımına uygun olan veya biçimsel rol gereklerinin ötesindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Ekstra rol davranışı, biçimsel ödüllendirmenin dışında gerçekleşirken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak gerçekleşmektedir. Ekstra rol davranışında, biçimsel gereksinimler olmaksızın, çalışanlar gönüllü bir biçimde faaliyetlere örgüt adına katılmaları söz konusudur. Ekstra rol davranışı, çalışanlar tarafından sergilenen olumlu, yaratıcı ve gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlardır (Kılıçaslan, 2016: 84).

Katz ve Kahn'a göre biçimsel ödül sistemince verilen ödüller, biçimsel rolün yerine getirilmesi ile ilişkilidir. Yani yapılan işin karşılığıdır ve bu nedenle ekstra rol davranışı üzerinde etkili olmazlar. Örgütün biçimsel ödül sistemi ve bireysel teşvik ödülleri çalışanlara kendini iyileştirme ve örgüte bağlanma konusunda destek olabilir ancak onların ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlayamaz (Kılıçaslan, 2016: 84).

Bu tür davranışlar, örgütsel etkinliğe katkı sağlarlar. Örgütün etkinliğine katkı sağlayan ekstra rol davranışları; örgütün sosyal işleyişini kolaylaştıran davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir (Kılıçaslan, 2016: 85). Sadece, önceden belirlenen davranışları sergileyen çalışanların var olduğu bir örgüt, oldukça kırılmalıdır. Örgütün etkili bir şekilde işleyebilmesi için, çok sayıda üyenin, gerektiğinde görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Ertürk, 2014: 14).

Yine Katz ve Kahn'a göre, etkin örgütler için büyük öneme sahip üç çalışan davranışı vardır. Bunlar;

- Örgüt, bireyleri sistemin içine çekmeli ve sistemin içerisinde kalmalarını sağlamalıdır.
- Çalışanlar niceliksel ve niteliksel asgari kriterleri karşılayan hatta aşan bir biçimde güvenilir rol performansı sergilemelidirler.
- Çalışanlar, çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmalı ve sistemi koruyan davranışlar sergilemelidirler (Kılıçaslan, 2016: 87).

1980'li yıllara kadar örgütsel vatandaşlık kavramına yönelik bir tanım yapılmazken, 1977 yılında Dennis W. Organ tarafından yapılan çalışma, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algısı gibi örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine yönelik yapılacak olan çalışmalara öncülük etmiştir (Çakar, 2020: 26).

1983 yılında Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman tarafından, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı çalışma ile ilk kez "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramı bugünkü anlamıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlaşmış ve tüm yönleriyle incelenmeye başlanmıştır (Çakar, 2020: 27).

Organ ve Bateman; Chester Barnard'ın iş birliğine isteklilik kavramı ve Katz ve Kahn'ın çalışmasındaki, örgütsel işleyişin belirli bir iş için önceden tanımlanmayan veya gerekli olmayan üst rol davranışına bağlı olduğu görüşü temel alınarak bir tanım yapmışlardır (Çakar, 2020: 2).

Aynı yıl Dennis W. Organ, C.A. Smith ve J.P. Near ile birlikte yürüttükleri çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemine vurgu yapmış, iş tatmininin, lider desteğinin ve çalışanların psikolojik durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine değinmişlerdir. Ayrıca bu çalışma ile özgecilik ve genelleştirilmiş uyuma sahip olma adıyla iki farklı vatandaşlık boyutu tanımlamışlardır (Çakar, 2020: 27).

Dennis W. Organın 1988 yılında yapmış olduğu çalışma ile, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer örgütsel davranışlarından farklı olduğuna vurgu yapmış; fedakârlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını tanımlayarak, her birinin örgüt verimliliğine nasıl katkı sağladığını açıklamıştır (Çakar, 2020: 27).

Organ (1988)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı; isteğe bağlı davranışlar içerisinde, biçimsel ödüllendirme sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik bireysel davranışlardır (Dağlı, 2016: 44).

Bateman ve Organ (1983)'a göre, çalışanlar gönüllü bir biçimde örgütün sosyal yapısına katkı sağlayacak üst rol davranışlarda bulunabilirler. Bu rollere; çalışma arkadaşlarının problemlerine yardımcı olmak, şikâyet etmeden çalışmak, çalışma alanını temiz tutmak, kişiler arası olumsuz durumları en aza indirmeye gayret göstermek gibi davranış ve tutumları örnek gösterilebiliriz. Bu tür davranışların ortaya çıkmasında örgütün bir zorlaması bulunmamakta olup çalışanlar bu davranışları gönüllü olarak ve ödül beklentisi olmadan sergilemektedirler (Demiray, 2019: 19).

Bu tanımlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, örgüte, gruplara ve bireylere sağlayabileceği katkıların varlığına işaret etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, kesin ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanımına rastlanmasa da (Podsakoff vd., 2000), tanımlar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, gönüllük esasına dayandığı, rol fazlası davranışlar olduğu ve verimliliğe katkı sağladığı bu tanımların ortak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Çavus ve Develi, 2015: 233).

Çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında, çalışanların sorumlulukları, hakları ve görevleri dışında fazladan bir gayret ve çalışma vardır. Ancak çalışanların sergilemiş oldukları bu fazladan gayret ve çalışma belirli bir mevzuat veya kuralla belirlenmez (Deniz ve Demirci, 2015: 39).

Çalışma arkadaşlarına yardım etme, koşulların iyileştirilmesi için tavsiyelerde bulunma, işe zamanında gelme, çalışma saatlerini verimli kullanma, işin gerekliliğinden daha fazla katılım gösterme örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir (Dağlı, 2016: 44).

Turnipseed ve Murkison (1996) örgütsel vatandaşlık davranışını, iş ile ilgili olan ancak örgütün biçimsel ödül sisteminden bağımsız, iş verimliliğini arttırmaya yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır (Dağlı, 2016: 44).

Ödül sisteminden bağımsız olması, bu davranışların ödüllendirilemeyeceği anlamı taşımazken, çalışanların bu davranışı sergilerken ödül beklentisi içerisinde olmaması esastır (Organ, 1988).

Katz, (1964)'a göre biçimsel rol davranışı, yönetimin belirlediği ve örgütün hayatını idame ettirebilmesi için gerekli olan faaliyetlerdir. Ve bu zorunlu davranışlar, biçimsel ödül ve ceza sistemi ile belirlenmiştir (Organ, 1997: 88). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise formel sözleşmelere dayanmayan, gerçekleştirildiğinde ödülü olmayan, gönüllü ve istekli davranışlar bütünüdür (Van Dyne vd., 1994; Organ, 1988). Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütün biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini yürütmesine katkı sağlamaya yönelik isteğe bağlı kişisel davranışlarıdır (Bateman ve Organ, 1983: 589).

Bu kapsamda bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilebilmesi için gerekli şartlar şöyledir (Bolat, 2008: 119);

- Sergilenen davranış, gönüllü olarak yapılmalıdır.
- Sergilenen davranışa yönelik ödül, örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almamalıdır.
- Sergilenen davranış, iş tanımlarında yer almamalıdır.
- İhmali durumunda, ceza uygulanmamalıdır.
- Örgütün faaliyetlerini etkili ve verimli bir biçimde yürütmesine katkı sağlamalıdır.
- Örgüt tarafından belirlenen zorunlulukların ötesinde ve istenilenden daha fazlasını içermelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamı üç farklı şekilde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile;

Örgüt içerisinde yardımlaşma ve bilgi paylaşımı arttıracaktır.

Çalışanların sorumluluk duyguları artacak ve sonucunda çalışanın örgütünü önemsemesini ve kendiliğinde harekete geçmesini sağlayacaktır.

Pozitif tutumların gelişmesiyle birlikte, çözüm odaklı bireylerin sayısı artacaktır (Dağlı, 2015: 49).

Örgüte sağladığı katkılar nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı son yıllarda fazlaca incelenmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008 : 179).

İlgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonun başarısını önemli ölçüde etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Van Dyne vd., 1994: 787).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sonucu olarak, çalışanlar örgütün gelişimine katkı sağlar, yüksek performans gösterir, işe adanmışlıkları örgüte rekabet avantajı sağlar(Demiray, 2019: 21).

Bu nedenle yöneticiler, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini istemekte ve onları teşvik etmek için çaba göstermektedirler (Zhao vd., 2014).

Yoğun küresel rekabet koşullarında, örgütlerin belirli amaçlar doğrultusunda ilerleyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının görev ve sorumluluklarını en doğru ve en verimli şekilde yerine getirmeleri ile mümkündür. Değişkenliğin, esnekliğin, verimliliğin ve çeşitliliğin ön planda olduğu rekabet koşullarında, çevre koşullarına uyum sağlayabilen, standart iş performansının ötesinde ve uzun dönemli başarı üzerinde etkin davranışlar gittikçe önem kazanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı rekabet avantajı noktasında belirleyici olabilmektedir (Çiçekçioğlu, 2019: 71-72). Yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüte rekabet avantajı sağlayan bazı değişkenler üzerinde olumlu katkıları olduğunu göstermekte ve bu durumu destekler bulgular sunmaktadır. (Allen ve Rush, 1998; Bateman ve Organ, 1983; Chelagat vd., 2015; Chiang ve Hsieh, 2012; Magdalena, 2014; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Sani ve Maharani, 2012; Smith vd., 1983; Williams ve Anderson, 1991). Bu bağlamda, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve böylece örgüte olumlu katkılar sağlamaları yöneticiler tarafında arzulanan olmuştur (Bozkurt, 2010: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütler açısından önemli olmasının ve araştırmacılar tarafından sıklıkla değinilmesinin, yukarıda da bahsedildiği gibi çeşitli nedenleri vardır. Örgüt, performansına, verimliliğine ve başarısına doğrudan etki eden örgütsel vatandaşlık davranışına bir başka bakış açısı da şöyledir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 76):

- Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt verimliliğine ve başarısına katkısı üst seviyededir. Bu kapsamda yalnızca belirli bir zaman dilimindeki davranışlar değil, uzun süreler sonucunda oluşan tüm davranışların toplamı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmet, çalışan performansını değerlendirmede, terfi ve ücret uygulamasında göz önünde bulundurulmaktadır. Bu tür davranışların sergilenmesi adına, yöneticiler tarafından, çalışanlara yönelik herhangi bir güç veya baskı uygulamadığı gibi çalışanlar da

örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşılık örgütten bir beklenti içerisinde olmazlar.

- Örgütsel vatandaşlık davranışının; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık karşıtı davranışlarla yakın ilişkiler kurması bu davranış biçimlerinin önemli olduğuna yönelik bir kanıt niteliğindedir (Çiçekçioğlu, 2019: 77).

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal etkileşimine katkı sağlaması, belirsizlikleri azaltması ve etkinliği artırması gibi nedenlerle örgüt performansını arttırmaktadır (Dalgın ve Taslak, 2016: 369).

Bu nedenle örgütler, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan gönüllü davranışların geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmalı ve örgütsel vatandaşlık davranışını tüm yönleriyle anlamaları gerekmektedir (Rioux ve Penner, 2001: 1307).

## **2.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlgili Benzer Kavramlar**

### *2.3.2.1 Örgütsel Spontanlık*

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel spontanlık kavramları birbirlerine benzeyen kavramlar olsa da bazı noktalarda ayrılmaktadırlar (Tecimen, 2020: 38).

Örgütsel spontanlık, çalışanın özgür iradesiyle gönüllü olarak rol tanımlarında bulunmayan ancak örgüt hedeflerine ulaşmayı destekleyen davranışları ifade etmektedir (Tecimen, 2020: 38). Örgütsel spontanlığın beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kişisel gelişim ve iyi niyet ve duyguları çevreye yayma olarak sıralanabilir (Rotundo ve Sackett, 2002: 68).

Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösterse de örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde yer almayan aktif veya pasif davranışları kapsarken, örgütsel spontanlığın biçimsel ödül sisteminde açıkça dikkate alınan aktif davranışları kapsamaması bu iki kavramı birbirinden ayırmaktadır (Bolino vd., 2004; Karaman vd., 2008).

Örneğin; çalışanların ödül gerekçesiyle şikâyet ve öneri kutusuna öneriler atmaları açık ve aktif bir davranış olması nedeniyle örgütsel spontanlık davranışı iken çalışanların itiraz ve şikâyet etme hakları varken şikâyet etmemeleri pasif bir davranış olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Kamer, 2001: 8-9).

### 2.3.2.2 Rol Davranışları

Çalışanların örgüt içerisinde görevlerini yerine getirirken, işin gerekliliği doğrultusunda sergiledikleri davranışlar, biçimsel rol davranışı olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışlar, rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini içermektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107). Biçimsel rol davranışları, örgüt sistemleri, politikaları, kuralları ve üretim teknikleri ile ilişkilendirilmiş davranışları kapsar (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42).

Ekstra rol davranışı; biçimsel rol davranışı haricindeki pozitif sosyal davranışlardır. Çalışanların kendilerine söylenenin haricinde örgüt yararına sergiledikleri davranışlardır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107). Çalışanlar arasındaki algı farklılıkları biçimsel rol davranışının kapsamını da değiştirebilir. Bu farklılığın kapsamındaki artış, çalışanın davranışını çeşitlendirirken, çalışanın sergilediği davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmesine neden olacaktır (Karaman vd., 2008: 54). Örneğin algıladığı iş kapsamı geniş olan bir çalışan, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, işini gereğinden fazla dikkatli yapma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarını, kendisine tanımlanmış biçimsel rolün bir gerekliliği olarak algılayabilir (İşbaşı, 2000: 34). Bu tür davranışlar, biçimsel rol davranışlarının ötesinde olduğundan, ekstra rol davranışları olarak değerlendirilmektedir (Kalkan, 2013: 82).

### 2.3.2.3 Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranış kavramı, 1986 yılında Brief ve Motowidlo, (1986) tarafından literatüre kazandırılmıştır (Erkılıç, 2017: 53). Prososyal örgütsel davranış, bireyin rolünü yerine getirirken ilişki içerisinde olduğu birey, grup veya örgütün menfaatini sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir (Bolino vd., 2004: 231). Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimliliğe önemli katkılar sağlarlar (Karaman vd., 2008: 54).

Bu davranış türü, çalışanların diğer örgüt çalışanlarının yaptıkları faaliyetleri kolaylaştırmak, onlara destek olmak, onların menfaatleri doğrultusunda hareket etmek amacıyla sergilenen tutum ve davranış şekilleridir (Çalık vd., 2009: 556). Prososyal örgütsel davranış, başka bireyler için iyi olan şeyi arzulamakla ilgilidir ve bilinçli yapılan tutum ve davranışlardır (Hannah vd., 2011: 558).

Prososyal örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışının başkalarına yardımcı olma davranış biçiminin daha geniş halidir. Gerek bireye gerekse örgüte destek sağlayabilecek tutumları bünyesinde barındırır (Çetin vd., 2003: 40).

Bu tanımlar çerçevesinde prososyal örgütsel davranış ile ilgili aşağıdaki çıkarımlarda bulunmamız mümkündür (Rotundo ve Sackett, 2002: 68)

- Çalışırken daha fazla gayret gösterme,
- Ek görevleri gönüllü olarak kabul etme,
- Problemler yaşanırken örgüte olan sadakatini koruma,
- Örgütü, örgüt dışında da iyi bir şekilde temsil etme,
- Çalışma arkadaşlarına bireysel problemlerinde destek olma,
- Çalışma arkadaşlarına iş ile ilgili konularda destek olma,
- Örgüt içerisindeki ilişkilerde esnek olma,
- Örgüt değerlerine ve politikalarına uyumlu olma,
- Uygun olmayan emirlere itiraz edebilme,
- Müşterilerin satışla ilgili olmayan bireysel sorunlarına destek olma,

Bu davranış biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine de katkı sağlaması beklenmektedir (Erbir, 2020: 53-54).

#### 2.3.2.4 Psikolojik Sözleşme (Psikolojik Kontratlar)

Çalışan ve örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme vardır (McDonald ve Makin, 2000: 84). İş sözleşmeleri çalışan ve örgüt arasındaki hak ve yükümlülüklerin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir (Kalkan, 2013: 83). Psikolojik sözleşme ise çalışan ve örgüt arasında karşılıklı temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentileri ifade etmektedir (Mimaroğlu, 2008). Başka bir tanıma göre ise psikolojik sözleşme; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve biçimsel olmayan sözleşmelerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşme; çalışanların ve yöneticilerin, örgütün işleyişine yaptıkları katkılar sonucunda birbirlerine yönelik beklentileri ifade ederler (Erkılıç, 2017: 8).

Psikolojik sözleşmenin tanımları incelendiğinde aşağıdaki çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Erkılıç, 2017: 8).

- Psikolojik sözleşmeler algılama farklılıkları nedeniyle, kişiden kişiye farklılık gösterebilir.
- Taraflar birbirlerine bağımlıdır.
- Örgütsel deneyimlere göre gelişim ve değişkenlik gösterebildiği için dinamiklerdir.
- Duygularla ilgilidirler, ihlal edildiklerinde kuvvetli duygulara sebep olurlar.

- Çalışanların, örgüt ile aralarındaki sosyal değişim ilişkisinin kural ve koşullarına bağlıdır (Erkılıç, 2017: 8).

Bu bağlamda, çalışanların istihdam ilişkilerinin böyle bir sosyal değişim temeline dayandırıldığı düşünüldüğünde, psikolojik sözleşmelerin daha fazla vatandaşlık davranışına neden olabileceği düşünülebilir (Erkılıç, 2017: 8).

### **2.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Kavramını Etkileyen Faktörler**

#### *2.3.3.1 Bireysel Özellikler*

Çalışanların kişilik özellikleri ve çeşitli durumlardan etkilenen ruh hali örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilmektedir. Olumlu örgüt iklimi ve diğer çalışanların pozitif tutumları çalışanları olumlu davranışlara özendirilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri noktasında teşvik edebilmektedir (Williams ve Shiaw, 1999: 656-668).

Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve unvan gibi değişkenler dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkileyebilmektedir (Kamer, 2001: 16-19).

İlgili literatür incelendiğinde, bu değişkenlerle örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin; (Çarıkcı vd., 2010; Côté ve Miners, 2006; Dirican, 2013; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Karakuş, 2008; Korkmaz ve Arpacı, 2009; Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010; Şener, 2010)

Yaş, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bireysel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Davoudi, 2012; Karadağ vd., 2009; Munir vd., 2013; Ucho, 2012). Yaş değişkeni ile özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının; vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve diğergamlık boyutları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir (Aydın, 2015: 71). Yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Bu durum, yaş ilerledikçe mesleğe ve pozisyona yönelik memnuniyet düzeyindeki ve örgütsel bağlılık düzeyindeki artış ile açıklanabilir (İpek, 2012; Ketchand ve Strawser, 1998; Özkaya vd., 2006; Ucho, 2012)

Cinsiyet, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan diğer bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2015: 72). İlgili literatür incelendiğinde, kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha fazla yardımsever ve saygılı olduğu, empati kurabildiği bulgusuna rastlanmaktadır (İpek ve Saklı, 2012: 258). Bu doğrultuda, diğerkâmlık (George vd., 1998; Lin, 2008) ve nezaket davranışlarının kadınlarda, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının ise erkekler arasında sık görüldüğü söylenebilir (İpek ve Saklı, 2012; İplik, 2010). Bunun yanı sıra

ilgili literatürde cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı yönünde çalışmalar da mevcuttur (Aydın, 2015: 72).

Eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentileri karşılandığında sunulan ödül ve/veya ücretle ilişkili olarak örgüt bağlılıkları artarken) ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Mottaz, 1986: 218). Eğitim düzeyi, toplumsal görev bilinci ile doğru orantılı ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu etkileyen bir değişken olduğu söylenebilir (Özler, 2015: 117).

Kıdemli çalışanların örgüt bağlılıkları ve aidiyet duyguları yüksek olduğu gibi görevlerini yerine getirmede yüksek bir özgüvene sahiptirler (Kamer, 2001a) bu özellikleri kıdemli çalışanların olumlu duygu ve davranışlar sergileme eğilimlerini arttırmaktadır (Özkaya vd., 2006: 83). Kıdem çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırırken daha fazla sorumluluk almalarını teşvik etmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olabilmektedir (Aydın, 2015: 71). Kıdem örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu ile negatif, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile pozitif ilişki içerisinde olduğu düşünülmektedir (Ucho, 2012: 566).

Benzer bir şekilde hiyerarşik düzey arttıkça, örgütsel kararlara katılım ve daha serbest hareket edebilme olanağı artmakta böylece örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin de artması beklenmektedir (Aydın, 2015: 72). Hiyerarşik düzeyi yüksek çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını rutin davranışları arasında gördüğünden hiyerarşik düzeyi düşük bireylere nazaran daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisinde (Davoudi, 2012; İplik, 2010).

Çalışanların sahip oldukları farklı kişilik özellikleri örgütte gösterecekleri iş performanslarına önemli etkileri olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini de etkilemektedir (Çarıkçı vd., 2010: 42).

Kişilik özellikleri kişinin kalıcı düşünce yapısı, duyguları ve davranışları ile ilgilidir (Singh ve Singh, 2009: 291), çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri, örgütte olup bitenleri yorumlama şeklini etkileyeceğinden, çalışanın faaliyetlerde göstereceği performans da kişiden kişiye değişkenlik gösterecektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 689).

İlgili literatür incelendiğinde, olumlu ruhsal özelliklere sahip çalışanların daha fazla isteğe bağlı davranışlar sergilemeye eğilimli olacağı, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı da sergileyecekleri sonucu ile karşılaşılacaktır (Çetin, 2011; Davoudi, 2012; İplik, 2010; Singh ve Modassir, 2008).

İç kontrol odaklılık, olumlu ruh hali gibi kişilik özellikleri çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini artırırken, dış kontrol odaklılık, negatif kişilik özellikleri gibi

özelliklese çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini azaltacaktır (Kılıçaslan, 2016: 121).

Dışa dönük çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimali, nevrotik bireylere kıyasla daha fazladır (Yener ve Aykol, 2009: 265). Dışa dönük çalışanlar, çevreleri ile daha uyumlu ve yöneltilen taleplere daha duyarlıdır (Organ vd., 2006: 81-82).

Dışa dönük çalışanlar çevrelerine karşı daha duyarlı ve çalışma arkadaşları ile yardımlaşma eğilimindeyken, içe dönük çalışanlar ise daha bireysel hareket etmekte, bireysel sorunları ile daha fazla meşgul olmakta ve çalışma arkadaşlarına karşı yardımlaşma gayreti göstermemektedirler (Tanış, 2017: 157).

Dışa dönük, sosyal farkındalığı yüksek, takım çalışmasına yatkın çalışanlar örgüt ile uyumlu olacaklarından daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri düşünülmektedir (Baltaş, 2002; İşbaşı, 2000; Kamer, 2001a).

Sorumluluk algısı yüksek olan çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergileme eğilimleri vardır (Singh ve Singh, 2009: 292).

Deneyime açık çalışanlar çeşitliliği tercih ederler, yeni fikirler sunmayı severler ve yeniliğe karşı içsel bir ilgileri vardır. Bu bağlamda deneyime açık çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yüksektir (Barrick ve Mount, 1991: 4).

Olaylara pozitif bakabilen, öz disiplini yüksek, sosyal ilişkilere önem veren, empati yeteneği kuvvetli ve takım çalışmasını benimseyen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de yüksek olacaktır (Çetin, 2011).

Özetle kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında yüksek seviyede bir ilişki olduğu (Ehtiyar, 2015: 64) ve olumlu ruh hali içerisinde olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, olumsuz ruh hali içerisindeki çalışanların ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedikleri söylenebilir (Bolat, 2008: 136).

### 2.3.3.2 Lider Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında, liderlik davranışlarının da etkili olduğu düşünülmektedir (Yücel, 2006: 12) İlgili literatür incelendiğinde, liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin; (Akkaş, 2013; Alpkan vd., 2005; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Bolat vd., 2009; Çetin, 2011; Euwema vd., 2007; Göncü, 2006; Gül ve İnce, 2011; Karakaşoğlu, 2011)

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan çalışmaların büyük bir kısmında, liderlik davranışının liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu (Davoudi, 2012; Jha ve Jha, 2009; Karfestani vd., 2013; Lee vd., 2013; Lin vd., 2012), liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarını etkilediği ve çalışanların tutum, davranış ve verimliliklerine etkileri olduğu sonucuna rastlanmaktadır (Bambale vd., 2011: 53).

Yöneticilerin güven sağlayan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu söylenebilir. Örgütsel güven temelinde çalışanın yöneticisine karşı duyduğu güven, önemlidir ve gelecekte karşılık olarak sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Öter, 2019: 100). Örgüte karşı duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli bir role sahipken çalışanların, yöneticilerine duydukları güven düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini de etkilemektedir (Arlı, 2011: 19-20).

Çalışanların, liderlerine karşı algıladığı güven, adalet ve sadakat duyguları mübadele teorisi çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini arttırmaktadır (Brockner vd., 1997; Deluga, 1995; Tanış, 2017). Çalışanın, lidere güven duymaması durumunda, çalışma koşulları nasıl olursa olsun, iş tatmini düzeyi azaldığından örgütsel bağlılık düzeyi azalmakta bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi de azalmaktadır (Öter, 2019: 100). Liderin sadakatine, tarafsız bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan bir çalışan, sportmenlik davranışı göstererek örgütte yaşanabilecek önemsiz sorunları görmezden gelebilmekte ve/veya vicdanlılık davranışı göstererek geçerli mazereti olsa dahi çalışmalarını sürdürmektedirler (Arlı, 2011: 18).

Benzer bir şekilde liderin, çalışanlara yol gösterici ve yardımcı olması, kendisi açısında bir vatandaşlık davranışı olduğu gibi, gösterdiği bu destek, çalışanlar için örnek teşkil edecektir (Kılıçaslan, 2016: 123). Bu durum, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır (Güven, 2006: 32). İlgili literatürde yapılan bazı çalışma sonuçlarına göre, algılanan lider desteği çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık boyutu ile doğrudan, özgecilik boyutu ile iş tatmini aracılığıyla ilişkilidir (Organ ve Moorman, 1993; Podsakoff vd., 1996; Smith vd., 1983). Nitekim liderin örnek davranışlarda bulunması ve destekleyici olması örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olacaktır (Kamer, 2001a). Ayrıca çalışmalarına önem verildiğini düşünen bir çalışanın, örgütüne değer katabilmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimali artacaktır (Yılmaz, 2018: 14).

### 2.3.3.3 Örgütsel Özellikler ve Görevin Özellikleri

Örgütsel özellikler ve görevin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda ilgili literatürde çok sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin; (Asgari vd., 2008; Dönder, 2006; Van Dyne vd., 1994; Karaman vd., 2008; Kidwell Jr vd., 1997; Lambert, 2000; Moorman ve Sayeed, 1992; Podsakoff vd., 2000; Ünüvar, 2006)

Örgüt kültürü, örgüt iklimi, benimsenen değerler, çalışma şekli, kurum içi ilişkiler, insan kaynaklarına verilen destek, organizasyon yapısının organik veya mekanik olması gibi birçok faktör örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi ihtimaline etki etmektedir (Erbir, 2020: 73).

Benzer bir şekilde, görevin önemi, çeşitliliği, niteliği ve içeriği iş açısından önemlidir (Yılmaz, 2018: 15). Cazip görev özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik ederken, istenmeyen görev özellikleri ise çalışanın mutsuz olmasına ve sonucunda da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmalarına sebep olabilir (Öter, 2019: 105). Benzer bir şekilde, alışagelmış yöntemlerle rutine bağlı olarak görevlerin gerçekleştirilmesi olumsuz bir etkiyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi ihtimalini azaltacaktır (Erbir, 2020: 72).

Örgütle bütünleşen bir çalışan, örgütünün bakış açısı ile bakarken, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görmeye başlayacaktır. Örgütleriyle bütünleşen çalışanlar, gönüllü olarak örgütlerini destekleyici davranışlara yönelmekte ve çaba sarf etmektedir. Aksi bir durumda ise yalnızca kendilerine tanımlanan görevleri gerektiği kadar yaparak örgütsel vatandaşlık davranışını daha az sergileyeceklerdir. Çalışanın örgütle bütünleşmesi, çalışanlar arası etkileşimi arttırmakta, yardımlaşma ve sosyal tatmin seviyesini arttırmakta, iş gücü devrini azaltmakta ve üretim seviyesinin üst düzey olduğu bir örgüt ortamı oluşturmaktadır (Arlı, 2011: 17).

Öğrenen örgüt yapısı ile nezaket boyutu hariç örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Destek gören itibarı, korunan çalışanlar, yüksek motivasyonla çalışacaklardır ki sahip oldukları bu motivasyon, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır (Tanış, 2017: 161). Adalet algısının var olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri yüksek olacaktır (Erkılıç, 2017: 23). Görev dağılımlarının nesnel ölçütlere göre yapıldığı, karar süreçlerinde doğruluk ve dürüstlüğe riayet edildiği algısı ve tüm bunların çalışanlara açık ve doğru iletişim kanalları ile iletilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine olanak sağlayacaktır (Tanış, 2017: 161).

Örgütler bürokratik bir yapı kazandıkça örgütsel vatandaşlık davranışı engellenmekte, çalışanlar arası yabancılaşmak oluşmakta ve böylece bürokratik yapıdan uzaklaştıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri için onları cesaretlendiren uyumlu bir grup atmosferi oluşmaktadır (Kılıçaslan, 2016: 124).

Çalışanlara, görevlerinde özerklik tanınması, olumlu ve doğrudan geri bildirimler verilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların sorumluluk alabilmeleri ve kendi davranışlarını kontrol edebilmeleri; çalışanların motivasyonlarını yükseltirken, örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine etki etmektedir (Tanış, 2017: 159).

Yönetici tarafından baskının ve yakından takibin olmadığı örgütlerde çalışanlar, kendilerini değerlendirme ve izleme fırsatı yakalayacaklardır. Böylece, çalışanların artan örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini de arttıracaktır (Erkılıç, 2017: 23).

İş tatmini sağlayan göreve ilişkin özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğilimini de etkileyecektir. Tatmin sağlayan bir görevi yerine getiren bir çalışan, görevin sonunda elde edeceği verimli çıktılardan yüksek derecede motive olacaktır. Böylelikle, çalışan, görevlerin üstesinden gelebilmek maksadıyla göstereceği fazla gayret için ihtiyaç duyduğu motivasyona sahip olacaktır (Erbir, 2020: 72).

Çalışan, görevinin örgütsel performans üzerindeki etkisini anladığında, aidiyet ve sorumluluk duygusu geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye başlayacaktır (Arlı, 2011: 17). Örgüt içerisinde etkileşimli olarak sorumluluk duygusunun artması halinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin de artması beklenmektedir (Erbir, 2020: 72). Çalışanlara görevlerini ne derece iyi yaptıkları konusunda yapılacak geri bildirimlerin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Tanış, 2017: 160). Ayrıca, çalışanların çıktılar hakkında bilgi sahibi olmaları karşılıklı sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlayacaktır. Yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisinde olabileceklerdir (Öter, 2019: 105).

Örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde etkili çalışma davranışı hakimdir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağlarken, işlerine bağlılıkları artacaktır. Karşılıklılık kuramı çerçevesinde düşünüldüğünde çalışan kendisine destek olan örgütüne karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgüt yararına hareket etmesi beklenmektedir (Kılıçaslan, 2016: 125). Benzer bir şekilde çalışanlar örgütlerinin kendilerine iyi bir biçimde davranıp, ödüllendirildiklerini fark

ettikleri zaman, örgütsel vatandaşlık davranışı yoluyla karşılık vererek, örgütlerine faydalı olmak için çaba sarf edebileceklerdir (Öter, 2019: 108).

Takdir edilme, ödüllendirilme, yetki ve sorumluluk devri, kariyer imkanları, kişisel gelişim fırsatı olmayan örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme ihtimali düşük olacaktır. Bu tür örgütlerde çalışanların beklentilerine ve deneyimlerine uygun olarak görevlerin yeniden tasarlanması uygun bir adım olacaktır (Yılmaz, 2018: 15).

Son olarak, tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışıyor olmanın, çalışanların davranışlarına etki ettiği düşünülmektedir. Yarı zamanlı çalışanlar kendilerini geçici ve önemsiz hissettiklerinden örgüt ile yeterince bütünleşememekte ve uyumlu çalışmamaktadırlar. Bu durum çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini olumsuz etkilemektedir (Aydın, 2015: 73).

### **2.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ, (1988) yapmış olduğu çalışma ile, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer örgütsel davranışlarından farklı olduğuna vurgu yapmış; vicdanlılık, diğergamlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını tanımlayarak, her birinin örgüt verimliliğine nasıl katkı sağladığını açıklamıştır. Bu çalışmada da belirtilen boyutlara değinilecektir (Çakar, 2020: 27).

#### *2.3.4.1 Vicdanlılık Boyutu*

Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan vicdanlılık boyutudur. Vicdanlılık boyutu; çalışanların örgüt amaçlarına katkı sağlamak maksadıyla, biçimsel rol tanımlarının üzerinde gönüllü davranışlar sergilemeleridir. İleri görev bilinci olarak da ifade edilen kavram, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının üzerinde davranışlar sergilemeleridir (Kuruşcu, 2017: 30).

Diğer boyutlarından farklı olarak vicdanlılık boyutu, biçimsel rol tanımlarında yer alan sorumlulukların üzerindeki davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları ise biçimsel rol tanımlarının dışında kalan ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir (Kuruşcu, 2017: 31).

Vicdanlılık boyutunun ifade ettiği tanımlanan sorumlulukların üzerinde davranış sergilemeye bir örnek verecek olursak; işe devamlılık çalışandan beklenen, aksi bir durumda ceza veya ikaz gibi yaptırımlara sebebiyet verebilecek bir davranışken, çalışanın kötü hava

koşullarına veya hasta olmasına rağmen işe devam etmeleri vicdanlılık boyutunun bir sonucudur (Gürbüz, 2007: 34-35) .

Bu tür davranışlara verilebilecek örnekler genişletilebilir, örneğin; kimse kontrol etmese bile; kurallara ve düzenlemelere uyma, örgüt yararına olan toplantılara düzenli katılım sağlama, beklenenin ötesinde performans sergileme, ek ücret beklemezsizin işi tamamlamak maksadıyla mesaiye kalma, işe zamanında gelme, molaları uzatmama, zamana riayet etme ve dakiklik, kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işe gelme, kaynakların tasarruflu kullanılması/korunması ve yapıcı önerilerde bulunma örnek gösterilebilir (Gürbüz, 2007; Kuruşcu, 2017).

Vicdanlılık boyutunun örgüte yönelik davranışları ifade ediyor olması, örgüt verimliliğine ve performansına katkı sağlıyor olması bu boyutun önemliliği açısından göz ardı edilmemelidir (Gürbüz, 2007: 35).

#### 2.3.4.2 *Diğergamlık Boyutu*

Literatürde diğergamlık boyutu; altruizm, fedakarlık, diğerlerini düşünme ve özgecilik olarak farklı şekillerde ifade edilmektedir (Özler, 2015: 107). Bu çalışmada ise diğergamlık şeklinde kullanılacaktır.

Diğergamlık boyutu davranışları; çalışanların, örgütle ilgili görevler veya problemlerle ilgili örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları kapsamaktadır. Ancak bir davranışın diğergamlık boyutu davranışı olarak değerlendirilebilmesi için, yardım gerektiren konun, örgütle ve işle ilgili olması şarttır (Yılmaz, 2016: 75-76) ve bu davranış biçimleri gönüllülük esasına dayanmaktadır, üstler tarafından bu davranışların talep edilmesi veya çalışanların görev tanımlarına eklenmesi başarılı sonuçlar vermeyebilir .

Yeni işe başlayan bir kişiye iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olma, bir çalışma arkadaşına işin ağır kısmını tamamlamada yardımcı olma, iş yükü ağır olan çalışma arkadaşına işlerini yetiştirme noktasında gönüllü olarak yardımcı olma, hastalanan çalışma arkadaşının yerine onun işleriyle gönüllü olarak ilgilenme, bir çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama, yeni bir çalışanın oryantasyonuna yardımcı olma, bir çalışma arkadaşına, ekipman kullanımı, bilgisayar programı kullanımı gibi konularda gönüllü olarak yardımcı olma bu davranış türüne örnek olarak gösterilebilir. Barış yanlısı olma, nezaket gösterme, destekleyici olma ve bireylerarası katılım davranışları, bu davranış biçimi kapsamındadır (Yılmaz, 2016: 75-76).

Yine benzer bir şekilde bir çalışanın, çalışma arkadaşlarına işyeri güvenliği ve çalışan sağlığını ilgilendiren konularda yol göstermesi, çatışma yaşandığında veya çözüm üretilemeyen durumlarda çözüme yardımcı olması, genç veya tecrübesiz çalışanlara yardımcı olmak için kendisinden fedakârlık ederek gönüllü bir şekilde sergilediği tüm davranışlar bu boyut kapsamında değerlendirilebilir (Güven, 2014: 92).

Özetle örgütsel işlerle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer çalışanlara karşılıksız bir biçimde yardımcı olmayı ifade eder ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir boyutu olarak kabul edilir (Yılmaz, 2016: 75).

Diğergamlık davranışları, örgütteki iş birliğinin gönüllü gelişimine katkı sağlayarak, örgütün etkinliğine de dolaylı katkı sağlamış olacaktır (Yılmaz, 2016: 76). Diğergamlık davranışının sergileniyor olması, örgüte yeni katılan bir çalışanın kolayca uyum sağlamasına ve performansının diğer çalışanlarla paralel bir şekilde artmasına katkı sağlarken, örgüt içi koordinasyonu kolaylaştırarak, genel performans üzerinde de olumlu etkiler gösterebilir (Güven, 2014: 92).

#### 2.3.4.3 *Nezaket Boyutu*

Organ nezaket boyutunu, örgüt içerisindeki görevleri ve verecekleri kararlar itibariyle iletişim ve etkileşim içerisinde olan çalışanların; uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar sergilemeleri olarak tanımlamıştır (Gürbüz, 2007: 36).

Diğergamlık ve nezaket davranışları yardımcı olma duygusundan besleniyor oluşu bu iki davranış biçiminin ortak noktası iken nezaket boyutu davranışları sorun ortaya çıkmadan, bertaraf etmek amacıyla sergilenen davranışları, diğergamlık boyutu davranışları ise sorun ortaya çıktıktan sonra yardımlaşma amacıyla sergilenen davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, 2007: 36).

Nezaket boyutu davranışları aynı zamanda, çalışanları duygusal açıdan istekli ve gönüllü olmaya teşvik ederken, örgüt içerisindeki çatışmaları azaltacak ve işlerin yürümesini kolaylaştıracaktır (Gürbüz, 2007: 36).

#### 2.3.4.4 *Centilmenlik Boyutu*

Basit olarak centilmenlik boyutu davranışlarını, örgüt içerisinde yaşanabilecek tartışma veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınma, küçük sorunları büyütmemeye ve sorunların önlenmesine yönelik çaba gösterme şeklinde ifade edebiliriz. Bir başka ifadeyle

centilmenlik boyutu davranışları, sıkıntı veya huzursuzluğa neden olan olaylar karşısında, çalışanların şikâyet etmeden, hoşgörülü bir biçimde görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini kapsayan davranışlardır (Şahbudak, 2016: 81).

Çalışma arkadaşlarına saygılı olma, sorunlara yapıcı bir tavırla yaklaşma, tolerans gösterme, sorunları büyütmemeye, pozitif olma gibi davranışlar centilmenlik boyutu davranışlarına örnek verilebilir. Ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya gönüllü olma, işler yolunda gitmese dahi olumlu tavır sergileme, çalışanların ilgilerini örgüt yararına kullanması yine bu davranış biçimine örnek olarak gösterebilir. Centilmenlik davranışlarıyla, örgüt içerisinde olumsuz davranışlar ve tutumlar azalırken, olumlu davranış ve tutumlar ise artış göstermektedir (Şahbudak, 2016: 81).

Ayrıca centilmenlik boyutu davranışları sergilenen örgütlerde, yöneticiler, çalışanlar arasında yaşanabilecek tartışmaların veya gerilimlerin çözümüne zaman harcamayarak, kazandıkları bu zamanı örgütsel etkinliğe katkı sağlamak için kullanabilme olanağına sahip olacaklardır (Şahbudak, 2016: 82).

#### 2.3.4.5 Sivil Erdem Boyutu

Organ, (1988) sivil erdem boyutu davranışlarını “örgütün politik hayatına sorumlu katılım” şeklinde tanımlamaktadır. Sivil erdem boyutu davranışları, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir biçimde katılım gösterme, örgütü etkileyebilecek olaylara karşı kendini sorumlu görme, kararlara ve toplantılara aktif ve gönüllü katılım gösterme şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle, gönüllü olarak; örgütün gelişimine katkıda bulunma, örgütü doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkileyebilecek olaylara karşı gayret gösterme gibi faaliyetlere katılım gösterme olarak da ifade edilebilir (Önay, 2019: 57).

Bu davranış biçimi, örgüte üye olmaktan kaynaklanan memnuniyet, haz gibi olumlu duyguları kapsamakta (Çimen, 2016: 2), çalışanın örgütüne karşı duyduğu yüksek düzeyde ilgi ve bağlılığı ifade etmektedir. Ayrıca çalışanın, kendi kişisel yöntemlerinin, örgütünün başarısı için önemli ve faydalı olduğunu düşündüğünün ve örgütü için endişe duyduğunun bir göstergesidir. Bu durum, çalışanın toplantılara katılımı, örgüt politikalarına uyum konusundaki ilgisi, örgüt stratejilerine katkıda bulunma, örgütün tehlikelerden kaçınmasına katkı sağlama gibi davranışları açıklamaktadır (Organ, 1988). Tüm bunlar, sivil erdem boyutunun örgüte yönelik bir örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu göstermektedir.

Sivil erdem boyutu davranışları, çalışanın, örgüt politikalarına veya kararlarına katılıma duygusunu ifade eder. Sivil erdem davranışı sergileyen çalışanların, örgüt içerisindeki

katılımları artmakta, örgütsel değişim ve gelişimlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Sivil erdem davranışı sergileyen bir çalışan, yalnızca gündemi takip etmeyecek, aynı zamanda görüşlerini de dile getirerek örgütsel yönetime katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu tür davranışlar, örgüt etkinliğini artırırken, toplantılardan veya yapıcı tartışmalardan kaynaklanan bilgi birikimine de katkı sağlayacaktır (Önay, 2019: 57).

Bu katkılar, örgütün gelişimine katkı sağlayan davranışlardır ve bu davranışlar, rekabet ortamında örgütün devamlılığını sağlamak ve örgütü korumak için önemli bir yere sahiptir (Graham ve Van Dyne, 2006: 94).

Buna karşın, bu davranışların yöneticiler tarafından desteklenmesi pek mümkün olmadığından ve çalışanlara ekstra yük getirdiğinden, sivil erdem boyutu davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının en zor şekli olarak görülmektedir (İşbaşı, 2000: 30).

## **2.4 Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bu başlık altında, örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılığın önemine, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve sınıflandırılmasına ilişkin genel bilgilere yer verilmiş ve bu kavramlara ilişkin çeşitli yaklaşımlar hakkında bilgiler sunulmuştur.

### **2.4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi**

Ekonomik gelişmeler, küreselleşme ve teknolojide yaşanan gelişmeler; günümüzde örgütleri, etkin olabilme, varlıklarını sürdürebilme ve rekabet edebilme gibi konularda zorlamaktadır. Bu şartlar altında, maliyetleri düşürürken, kaliteli ve verimli olabilmek, örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmektedir. Hiç şüphesiz örgütlerin bu zorluklarla başa çıkabilmelerine ve hedeflerine ulaşabilmelerine olanak sağlayan en önemli unsur ise; nitelikli ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlardır (Kılıç, 2008; Usta, 2013).

Nitelikli çalışanların varlığı tek başına iyi sonuçlar elde etmek için yeterli değildir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli çalışanların varlığı önemlidir (Ulrich, 1998: 18).

Örgütler; yaşam sürelerini uzatabilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla, nitelikli çalışan temin etmek ve bu çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte girişinden itibaren, örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleşmesi noktasında önemli rol oynamaktadır (Kılıç, 2008: 56).

Çalışanların, örgüt amaç ve değerlerini kabul etme derecesi, örgütsel bağlılığı gösteren en temel göstergelerinden biridir. Örgütünün amaçlarını kabul etmeyen, örgüt amaçlarıyla kendi amaçlarının örtüşmediğini düşünen bir çalışandan, örgütsel bağlılık davranışı sergilemesi beklenemez (Kılıç, 2008: 56).

Şu üç durum örgütsel bağlılığın temel özellikleri arasındadır:

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı çalışanların güçlü inançlarının ve bağlılıklarının olması,
- Çalışanların, örgütün amaç ve hedefleri için beklenenden daha fazla gayret göstermeleri,
- Çalışanların örgüt üyeliklerinin devamını güçlü bir şekilde istemeleri (Dilek, 2005; Şahin, 2007).

Bu temel özellikler, bir çalışanın örgütüne bağlılığını gösteren temel kriterler olması nedeniyle önemlidir (Atak, 2009: 89).

Örgütsel verimliliğin temel faktörlerden biri, çalışanların çalıştıkları örgüte dair düşünceleri ve tutumlarıdır (Usta, 2013: 91). Örgütü etkileyen şartlardan bağımsız olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, her şartta örgütte kalma eğiliminde olmaları nedeniyle örgüt açısından değerli bir kaynaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütler için rekabet avantajı olarak görülebilir (Erdem, 2009: 39).

Çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutumları, onları çalıştıkları örgütleriyle bütünleştirirken; çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumları ise, örgütlerinden ayırabilmektedir (Usta, 2013: 91).

Örgüt amaçlarını benimseyebilme, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaları; örgütlerin, amaçlarına etkin bir biçimde ulaşabilmelerine katkı sağlayacaktır (Chiu, 2004: 72) . Bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş olacaklarından, örgüt için daha fazla çaba gösterebilmektedirler. Böylece örgütler, daha kolay rekabet üstünlüğü elde ederken, örgütün yaşam süresini de uzatmış olacaklardır (Usta, 2013: 92).

Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan içsel olarak güdülenir (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan aktif ilişkisini ifade eder, örgütsel bağlılığı yalnızca pasif bir sadakat olarak düşünmemek gerekir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütlerinin daha iyi bir durumda olabilmesi amacıyla dışsal ödüllerden ziyade, içsel ödülleri önemseyerek, gönüllü olarak katkı sağlama arzusu içerisindedirler (Özyer, 2010: 66).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların davranışları daha güvenilir ve samimi olurken, bu çalışanlar daha az denetime ihtiyaç duymakta ve örgüte yüksek performansla, yüksek katkı sağlama gayreti içerisinde olmaktadır (Moore ve Feldman, 1982: 12) Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan, diğer çalışanlara kıyasla, örgütsel süreçlere daha fazla katılırken, örgüt içerisinde, daha yüksek performans gösterme eğilimi gösterecektir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Örgütsel bağlılık; çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri ve örgüt çevresi ile arasındaki güveni arttıracığından, daha iyi bir ast-üst ilişkisinin ve örgütsel iklimin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Benzer bir biçimde, genele yayılmış güçlü bir örgütsel bağlılık, örgütsel gelişime, büyümeye ve örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Kaplan, 2010: 71).

Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın örgütler için hayati öneme sahip değişkenlerle yakın ilişki içerisinde olduğunu ve olumlu yönde etkilediğini gösteren çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin;

- Örgütsel bağlılık ve iş performansı: (Ertan, 2008; Gözler, 2007; Johnson vd., 2010; Joo, 2010; Meyer vd., 1989)
- Örgütsel bağlılık ve çalışan devir hızı: (Ferris ve Aranya, 1983; Marchiori vd., 2004; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Steers, 1977; Usta, 2012; Wiener ve Vardi, 1980)
- Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti: (Çekmecelioğlu, 2006; Chang vd., 2007; Gül vd., 2008; Hasan ve Tümkaya, 2017)
- Örgütsel bağlılık ve işe gelmeme:(Bakan, 2011; Eker vd., 2007; Meyer ve Allen, 1997)
- Örgütsel bağlılık ve işe geç gelme: (Mathieu ve Zajac, 1990; Steers, 1977; Uygur, 2009)
- Örgütsel bağlılık ve verimlilik: (Çekmecelioğlu, 2006; Eryılmaz vd., 2017; Gül vd., 2008)
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: (Chen vd., 2002; Cheng ve Stockdale, 2003; DeCotiis ve Summers, 1987; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Kacmar vd., 1999; Mathieu ve Zajac, 1990; McIntyre vd., 2002; Nystedt vd., 1999; Rowden, 2000; Testa, 2001)
- Örgütsel bağlılık ve motivasyon: (Meyer vd., 1998; Sayan, 2018).
- Örgütsel bağlılık ve örgüt performansı: (Chun vd., 2011; Colquitt vd., 2016; Meyer vd., 1998).

- Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık: (Hoy ve Tarter, 1992; Meyer vd., 2002; Uyguç ve Çımrın, 2004).
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Örneğin, (Becker, 1992; Bogler ve Somech, 2004; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Finegan, 2000; Gurbuz, 2009; Kamer, 2001b; Karrasch, 2003; MacKenzie vd., 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Parnell ve Crandall, 2003; Podsakoff vd., 1996; Schappe, 1998; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2006; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005; Williams ve Anderson, 1991; Yılmaz, 2010)

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütlerinden memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli olduğu söylenebilir (Çöl, 2004: 38).

Örgütsel bağlılığı yüksek veya düşük çalışanların varlığı, örgütlerin başarısı açısından önemli bir göstergedir (Kılıç, 2008: 60). Örgütlerin, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları örgütte tutabilme ve onların bağlılıklarını kazanabilme yetenekleri açısından, farklılık gösterdikleri söylenebilir (Erdem, 2009: 39). Bu nedenle, sektör ayrımı olmaksızın, her örgüt için, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç, 2008: 60).

Örgütsel bağlılığın örgütlere sağlamış olduğu bu önemli katkılar düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık kavramının önemi, açıkça görülmektedir. Yönetimlerin, örgütsel bağlılığı önemseyerek, onu geliştirmeye yönelik atacakları adımlar, örgütlerin, amaç ve hedeflerine kısa zaman içerisinde ulaşmalarına katkı sağlayacağı bir gerçektir.

Çalışanları, örgütü ve bir bütün olarak toplumları etkileme gücüne sahip olan örgütlerin, örgütsel bağlılık konusunu çok iyi kavramaları gerekmektedir (Erdem, 2009: 38).

Örgütsel bağlılık kavramı, uzun bir süredir, yönetim ve örgüt literatüründeki çalışmaların odağında olan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özyer, 2010: 64).

Yukarıda bahsedilen katkıların yanı sıra, çalışanların tutum ve davranışlarının bağlılık çeşitleri kullanılarak önceden tahmin edilebilmesi veya açıklanabilmesi düşüncesi hem akademinin hem de iş çevrelerinin, örgütsel bağlılık kavramına yönelik ilgisini gün geçtikçe arttırmaktadır (Erdem, 2009: 38).

Örgütsel bağlılık kavramının dayandığı temellerin kavranması ve incelenmesi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının da anlaşılması ve geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Aşağıda sıralanan sebepler, ilgili literatürde örgütsel bağlılık kavramına yönelik çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Bayram, 2005: 126-127):

- Örgütsel bağlılık kavramının, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması,
- Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma kararı üzerinde iş tatmininden daha etkili olduğunun anlaşılması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin daha yüksek performans gösterdiklerinin anlaşılması,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi gibi sebepler(Ertan, 2008: 8).

Bu ve benzeri birçok nedenle, örgütsel bağlılık kavramı, üzerinde çokça durulan modern yönetim kavramlarından biridir (Şahin, 2007: 73).

Çalışana verilen değer de artmasıyla, bu kavramla ilgili yapılan çalışmalar giderek artmış ve birçok kavrama yönelik birçok tanım yapılmıştır (Şahin, 2007: 73).

Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1950'li yıllardan itibaren, ilgili literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve araştırmacılar tarafından farklı boyutları üzerinde çalışmalar yürütülmüştür (Bayram, 2005: 126-127; Kaplan, 2010: 71).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk defa 1956 yılında Whyte Jr, tarafından ele alınırken, sonraki yıllarda; (Allen ve Meyer, 1990; Becker, 1960; Kanter, 1968; Mowday vd., 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986; Salancik, 1977) gibi pek çok araştırmacı tarafından çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramına yönelik, ülkemizde de yürütülen çalışmalara rastlanmaktadır (Balcı, 2003; Bekmezci vd., 2019; Bekmezci ve Mert, 2018; Cem ve Mert, 2019; Ceylan vd., 2001; Demircan, 2003; Kacmar vd., 1999; Öztürk, 2018; Şenyüz, 2003; Şimşek ve Aslan, 2007; Sökmen, 2000; Taşkiran ve Dinç, 2007; Tuncer, 1995; Uygur, 2009; Varoğlu, 1993; Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütler açısından, önemli etkilere sahip olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, çok sayıda araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama yönelik, kapsayıcı ve net bir tanım yapılamamıştır (Morrow, 1983: 490). Bu durumun en temel nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını, kendi uzmanlık alanları çerçevesinde incelemiş olmalarıdır. Bu nedenle ilgili

literatürde, örgütsel bağlılık kavramına yönelik çok sayıda farklı tanım bulunmaktadır (Çöl, 2004: 36).

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramına yönelik, ülkemizde de yürütülen çalışmalara rastlanmaktadır (Atak, 2009; Çetinel, 2008; Demirbağ ve Çelik, 2019; Duygulu ve Abaan, 2007; Efeoğlu, 2006; Erdem, 2009; Kaplan, 2010; Keleş, 2006; Kılıç, 2008; Köksal, 2017; Mahmutoğlu, 2007; Mercan, 2006; Şimşek ve Aslan, 2007; Taşkın ve Dilek, 2010; Yıldız, 2013),

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar örgütsel bağlılığı; “çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç” olarak tanımlarken, sosyal psikoloji alanındaki araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı; “çalışanların geçmişteki davranışları sonucunda kendilerini örgüte bağlama süreci” olarak tanımlamaktadırlar (Kılıç, 2008: 56).

Tanımlar arasında genellikle, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl gerçekleştiği hususunda görüş farklılıkları bulunsa da örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlar temelinde ele alınıyor oluşu, tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır (Atak, 2009: 85).

İlgili literatürde örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılan bazı tanımlar ise şöyledir:

- “Çalışanların, örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermeleri, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleridir” (Şahin, 2007: 75)
- “Örgütün ve çalışanın amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir” (Hall vd., 1970).
- “Çalışanların, maddi çıkar olmaksızın, tamamen örgütün amaç ve değerleriyle duygusal olarak bütünleşmesi ve özdeşleşmesi” (Buchanan, 1974: 533)
- “Çalışanların, örgütle özdeşleşmeleri, işlerini benimsemeleri ve sadakatlerini sunmaları, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmaları” (Buchanan, 1974: 533).
- “Çalışanların, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmeleridir” (Steers, 1977).
- “Çalışanların, örgüt içerisindeki katılımı ve özdeşleşme gücü” (Mowday vd., 1979: 226)
- “Çalışanların, çalıştıkları örgütün doğası ve amaçları ile kendilerini tanımlamaları ve o örgütün bir çalışanı olarak kalma isteklerinin derecesidir” (Blau ve Boal, 1989).

- “Çalışanların, örgütlerine karşı sadakat göstermeleri ve örgütlerine karşı, bir zorlama olmaksızın bir şeyler verme isteğinde bulunmalarındır” (Smith ve Hoy, 1992).
- “Çalışanların, örgütsel amaç, değer ve misyonunu benimseyerek, çalıştığı örgüte karşı duygusal sadakat göstermesi” (Jaros vd., 2017: 955)
- “Çalışanların, örgütlerine yönelik psikolojik bağlılıklarını ifade eder” (Becker vd., 1996).
- “Çalışanın, örgütüne karşı ilgilerine, bağlarına ve çalışanların görece olarak örgütlerine kendilerini tanımlamaları ve ona ait olmalarına vurgusudur” (Jaramillo vd., 2005).
- “Çalışanların, örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile bütünleşmeleri, çalışanların örgüte karşı olan sadakatleri ve çalıştıkları örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgidir” (Bayram, 2005).

Literatürdeki örgütsel bağlılık kavramına yönelik tanımların büyük bir kısmı, çalışanların ve örgütlerin amaçlarındaki kesişmeye vurgu yapmaktadır. Şüphesiz örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için de en etkili yöntemlerden biridir (Kılıç, 2008: 59).

Tanımlardan da görüleceği üzere, örgütsel bağlılık kavramı genel olarak; çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi, sağladığı faydalarla elde ettiği faydalar arasında eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için kendi arzusuyla çalışması, duygusal ve ahlaki değerlerden, kendi menfaatine olacak durumlarda bile vazgeçmemesi olarak ifade edilebilir (Şahin, 2007: 75).

Yapılan bu tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, kaliteyi geliştirme çabası, gönüllü olarak örgütte kalma gibi personelin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak da iş tatmini, iş gücü devir hızı, işten ayrılma niyetinde düşüş, kişisel ve örgütsel performans düzeyinde artış gibi olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

#### **2.4.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık alanında çalışan çok sayıda araştırmacı, örgütsel verimliliği geliştirebilmek, kavramı ve süreci açıklayabilmek amacıyla çalışmalar yürütmüş ve örgütsel bağlılığa yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Yağcı, 2020; Yılmaz, 2020). Örgütsel

bağlılık kavramının; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi branşlar tarafından, kendi uzmanlık alanları doğrultusunda ele alınıyor olunması, farklı bakış açılarının geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Koçak, 2019: 104). Örneğin; sosyal psikologlar kavramı, davranışsal bağlılık temelinde ele alırken, örgütsel davranışçılar ise, kavramı, tutumsal bağlılık temelinde ele almışlardır. Bu farklı bakış açıları nedeniyle de literatürde, örgütsel bağlılık kavramına yönelik çok sayıda farklı tanıma rastlanmaktadır (Ateş, 2019: 107).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları arasındaki farkları aşağıdaki şekilde özetlememiz mümkündür:

- Tutumsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların kendi değer ve amaçlarıyla örgütlerinin değer ve amaçları arasındaki uyumu ve örgütleriyle olan ilişkilerini değerlendirdikleri sürecini temel alır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ise, çalışanların örgüte bağlanma sürecine ve bu süreçte neler yaptıklarına odaklanır.
- İki yaklaşım arasında araştırma geleneği açısından da çeşitli farklar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımının odağında, geçmiş koşulların uyumuyla oluşan bağlılık ve bu bağlılıktan kaynaklanan davranış biçimleri varken, davranışsal bağlılık yaklaşımının odağındaysa, bir davranışın hangi koşullarda sergilendiği, tekrarlanıp tekrarlanmadığı ve bu davranışların nasıl bir tutuma dönüştüğü vardır.
- Tutumsal bağlılık yaklaşımında, bağlılık nedeniyle oluşan davranışlar, bağlılığın değişimi veya kalıcılığı gibi koşulları etkileyebilmektedir. Davranışsal yaklaşımdaysa, davranışların neden olduğu tutumların gelecekte oluşabilecek davranışları etkileme ihtimali vardır (Koçak, 2019: 105).

İlgili literatürde genellikle örgütsel bağlılık kavramı, tutumsal ve davranışsal bakış açısıyla ele alınmaktadır (Koçak, 2019: 104). Bununla birlikte bu bakış açılarına ek olarak çoklu bağlılık sınıflandırmasına rastlanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt çerçevesindeki tüm unsurlar değerlendirmeye dahil edilir (Ateş, 2019: 107).

Bu çalışmada da örgütsel bağlılık kavramı, tutumsal ve davranışsal bakış açıları kavramsal olarak ele alınacaktır (Koçak, 2019).

#### 2.4.2.1 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal bakış açısı, örgütten ziyade, daha çok çalışanın davranışlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım temelde, bir davranışın sergilendikten sonra, tekrarlaması için

gerekli koşulların belirlenmesi ve bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkileri ile ilgilenmektedir (Uzun, 2020: 94-95).

Davranışsal bakış açısına göre, çalışan bir davranış sergiledikten sonra bazı nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra bu davranışa bağlanmaktadır (Uzun, 2020: 94-95).

(Becker (1960), Hrebiniak ve Alutto (1972) ve Salancik (1977) gibi birçok araştırmacı bu yaklaşımı desteklemektedir (Elkhdr, 2019: 15).

#### *2.4.2.1.1 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı*

Becker (1960)'a göre çalışanlar, tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmektedir (Erdoğan, 2019: 15). Çalışanlar, örgüt üyelikleri süresince, birtakım yatırımlar yapmakta ve yan faydalar elde etmektedirler ve bu yatırımlar ve yan faydalar çalışanın örgüt bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardır (Saç, 2019; Uzun, 2020). Yan faydalara, örnek olarak; sosyal beklentiler, formal düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve toplumsal rolleri örnek gösterebiliriz (Saç, 2019: 36).

Becker (1960), elde edilen yan faydaların ve yapılan yatırımların miktarı zamanla artmaktadır (Saç, 2019: 36). Ve çalışan, örgüt üyeliğini sonlandırması halinde, yatırımlarını ve yan haklarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceğini bilmektedir (Uzun, 2020: 72-73). Dolayısıyla Becker'e göre çalışan, örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde ise kaybedeceklerini düşündüğünde de örgütte çalışmaya devam etmektedir (Erdoğan, 2019: 15).

Çalışanın yaptığı yatırımların ve elde ettiği yan hakların miktarı, çalışanın yaşı ve kıdemi ile ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanın yaşı veya kıdemi arttıkça, alternatif iş olanaklarının cazibesi azalacak ve örgütten ayrılma kararı da zorlaşacaktır (Erdoğan, 2019; Saç, 2019). Ayrıca elde edilen yan haklar ve yatırımlar, çalışan için ne kadar değerli ise, bağlılığı da o derece yüksek olacaktır (Erdoğan, 2019: 115).

#### *2.4.2.1.2 Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı*

Salancik (1977)'in yaklaşımında örgütsel bağlılık; çalışanın daha önce sergilemiş olduğu davranışlarına bağlanarak, tutumları ile uyumlu davranışlar sergilemesidir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum bağlılığa sebep olacaktır. Bu yaklaşımda bağlılığın temelinde, çalışanın daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücü bulunmaktadır (Erdoğan, 2019: 18).

Ancak çalışan, davranışlarının bazı özellikleri nedeniyle her davranışa aynı düzeyde bağlanılamayacaktır. Bağlılık düzeyini etkileyen bu davranış özelliklerini; başkaları önünde gerçekleştirme, bir kez yapıldıktan sonra geri dönülemez ve gönüllü olarak yapılma şeklinde sıralayabiliriz (Erdoğan, 2019: 18).

- Başkaları önünde gerçekleştirme; davranışların başkaları önünde gerçekleştirilmiş ve gözlemlenmiş olması, gerçekleştirilen o davranışın veya sonuçlarının inkâr edilememesini sağlayacaktır. İnkâr edilemem durumu, çalışanın, sergilediği davranışın sorumluluğundan kaçamamasına ve sonucunda da bağlılığın oluşmasına katkı sağlayacaktır. Başkaları tarafından gözlemlenmeyen gizli davranışlar inkâr edilebileceğinden bağlılık oluşturmazlar.
- Geri dönülemez; bir davranış ne kadar geri dönülemezse aynı derecede bağlılık oluşturacaktır. Bu özellik, çalışanın, örgüte psikolojik veya duygusal bağlılığını etkilemesi nedeniyle önemlidir.
- Gönüllü olarak yapılma; çalışanın, davranışlarını isteyerek ve irade göstererek sergiliyor olması, davranışlarının sonuçlarını kabul etmeye zorlayacağından, davranışlarına karşı bağlılığını da arttıracaktır. Gönüllülük olmadan sergilenen davranışların sonuçlarını, çalışan sahiplenmeyeceğinden bağlılık geliştiremez. Bu davranış özelliği, diğer iki özellikten farklı olarak gözlemlenemez ve belgelenemezdir (Erdoğan, 2019: 18).

Gerek Becker gerekse de Salancik bağlılığı, davranışları sürdürme eğilimi çerçevesinde değerlendirmektedir. Ancak Becker'in yaklaşımında, davranışlara karşı bağlılık gösterebilme; çalışanın kaybedeceği yatırımlarla ilişkilendirilirken, Salancik'in yaklaşımında ise davranışları devam ettirme arzusu ile ilişkilendirilmektedir (Erdoğan, 2019: 18).

#### 2.4.2.2 *Tutumusal Yaklaşımlar*

Tutumusal bakış açısına göre, örgütsel bağlılık, örgüte karşı olumlu bireysel yönelimleri ifade etmektedir (Elkhdr, 2019: 15). Bu bakış açısında yürütülen çalışmalar genellikle, bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu açısına göre, örgütle çalışan arasındaki bağlılık, çalışanın belirli bazı davranışlarda bulunması veya bu davranışlara eğilimli olması ile mümkündür (Uzun, 2020: 95).

(Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Meyer ve Allen, 1991; Mowday vd., 1979; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988) gibi birçok araştırmacı bu yaklaşımı desteklemektedir (Elkhdr, 2019: 94-95).

#### 2.4.2.2.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1965) örgütsel bağlılık kavramının; yabancılaştırıcı, ahlaki ve hesapçı bağlılık olacak şekilde üç farklı türe ayrılabilceğini öne sürmüştür (Elkhdr, 2019: 15).

- Yabancılaştırıcı bağlılık türünde; çalışan, psikolojik olarak kendisini örgüte bağlı hissetmemesine rağmen, örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir. Çalışan davranışlarının önemli ölçüde kısıtlandığı ve çalışana baskı uygulanan örgütlerde yabancılaştırıcı bağlılık davranışı gözlemlenmektedir.
- Hesapçı bağlılık türünde; çalışanlar ile örgüt arasında bir alışveriş ilişkisine benzeyen bir bağlılık şekli vardır. Alternatif iş olanaklarını da düşünerek, "İşimden memnunum, iyi maaş alıyorum ve çalışma koşullarım iyi" diye düşünen bir çalışan, işine bağlılık gösteriyorsa tarafsız veya çıkara dayalı bir bağlılık göstermektedir. Ücret düzeyine veya örgütün sağladığı kariyer fırsatlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de değişmektedir.
- Ahlaki bağlılık türünde; çalışanlar, örgüt kurallarını ve değerlerini içselleştirdiklerinden, örgütlerine karşı yoğun olarak bağlılık hissetmeleridirler. Örgütün amaçlarını ve yaptıkları işi değerli bulan çalışanlar, işlerini değerli buldukları bağlılıkla için yapmaktadırlar (Uzun, 2020: 69-70).

#### 2.4.2.2.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, bir çalışanın örgüt hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gösterdiği süreçler olarak (Elkhdr, 2019: 15). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütünün amaç ve değerleriyle kendi beklenti, amaç ve değerlerini uyumlu hale getirerek kendi kişiliğini örgütün kişiliği ile bütünleştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde çalışan, örgüte karşı olumlu duygular besleyerek ve kendisini örgüte adayarak örgütünün beklentilerini yerine getirir (Koçak, 2019: 109).

Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre üç bağlılık türü bulunmaktadır. Bunlar, süreklilik bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Koçak, 2019: 110):

- Süreklilik Bağlılığı: “Çalışanın kendisini örgütün sürekliliği için adanması”, sosyal rollere bağlılığı şeklinde tanımlanabilir.
- Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, kişinin örgüt üyelerinin örgüt içindeki diğer kişilere ve sosyal ilişkilere bağlanmalarınıdır. Örgüt üyeleri arasında olumlu tutum ve davranışların gelişmesiyle ortaya çıkan bu bağlılık düzeyi, çalışanı ve grubu örgüte bağlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu bağlılık türü, örgüt içi çekişmelerin ve kıskançlıkların oluşmasına engel olurken, grup bilinci ve grup birliği oldukça yüksektir. Böylece örgüt, dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı korunurken, üyeler arasındaki birlik ve beraberlikte sürdürülebilecektir.
- Kontrol Bağlılığı: Çalışanların, örgütsel normlara karşı bağlılık duymasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütün ahlaki değer ve normlarını, uygun davranışlar için bir yol gösterici olarak görmektedirler. Çalışanlar, örgütün ve kendisinin ahlaki değer ve normlarının uyumlu olması nedeniyle, örgüte bağlılık duymayı doğru ve ahlaki bulmaktadırlar (Elkhdr, 2019; Koçak, 2019).

#### 2.4.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986)'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik bir bağdır ve bu psikolojik bağın gelişmesindeki en önemli faktör, özdeşleşmedir (Ateş, 2019: 113).

Çalışan örgütünün amaç ve değerlerini kabul ettiğinde, bu amaç ve değerlerle özdeşleşir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bu amaç ve değerleri kendisine uyarlamasının derecesi olarak ifade edilebilir (Koçak, 2019: 111).

Örgüt ve çalışan arasındaki bu bağlılığın; benimseme, özdeşleşme ve itaat olmak üzere üç türü vardır.

- Benimseme (İçselleştirme) Bağlılığı: Çalışan, örgütün uygun gördüğü tutum ve davranışlar, kendi değerleri ile örtüştüğünden kabul eder ve onlara uyar.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışan, tatmin edici ilişkiler yaşadığı grubun etkisi altında olduğundan bağlılık göstermektedir.
- İtaat (Uyum) Bağlılığı: Çalışan, örgütün tutum ve davranışlarını onayladığı için değil, cezalardan kaçınmak, ödülleri elde etmek maksadıyla bağlılık göstermektedir (Ateş, 2019: 114).

#### 2.4.2.2.4 Penley ve Gould'un Örgütsel Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'a göre, Etzioni (1961)'nin örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı sınıflandırma noktasında uygun olsa da modelde tanımlanan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkların, bağımsız kavramlar mı yoksa birbirinin zıttı kavramlar mı olduğu net değildir.

Bu iki kavram birbirinin zıttı ise, yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılığın olumsuz ifadelisi olacağından yabancılaştırıcı bağlılığa gerek olmayacaktır. Penley ve Gould (1988)'a göre, bu karmaşayı düzeltebilmek için, bu iki kavrama açıklık getirmek ve birbirinden bağımsız ifadeler olmasını sağlanması gerekmektedir (Saç, 2019: 37). Ayrıca Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin aksine bu üç bağlılık türü birlikte var olabilmektedir (Karayazı, 2020: 31). Penley ve Gould, (1988) Bu bağlamda, Etzioni'nin sınıflandırmasını temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu savunmuşlardır.

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışan, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, örgütün amaçlarını içselleştirerek, kendisini sorumlu olarak görmekte ve her konuda, örgütünü destekleyecek biçimde örgütüne adanmaktadır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar ödül ve promosyonlar için bağlılık duymakta ve ödül ve promosyonlara ulaşabilmek için örgütlerini bir araç olarak görmektedirler.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışan psikolojik olarak örgüte bağlı olduğunu hissetmesine rağmen, örgüte üyeliğini sürdürmediği bir bağlılık tarzıdır (Saç, 2019: 37).

#### 2.4.2.2.5 Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumusal bağlılık yaklaşımlarından biri olan Meyer ve Allen yaklaşımı, 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak geliştirilmiş, 1990 yılında ise Wiener ve Vardi, (1980)'nin çalışmalarına konu olan normatif bağlılık boyutunun da eklenmesiyle günümüzdeki üç boyutlu halini almıştır (Karakulle, 2020: 116).

Allen ve Meyer (1990)'in; devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına yönelik çalışmalara, ilgili literatürde sıkça rastlanmaktadır (Hıdıroğlu, 2021: 30).

Bu yaklaşımda, boyutların her biri çalışanların zihninde eş zamanlı olarak gerçekleştiği savunulmaktadır (Yağcı, 2020: 83). Ve bu üç bağlılık düzeyinin çalışanlarda, aynı anda farklı derecelerde hissedilmesi de mümkündür (Demircan, 2021: 36). Aynı zamanda bu yaklaşım,

çalışanın örgütüne olan bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu ve her bir boyutun, çalışanların, örgütlerine yönelik hislerini farklı şekillerde açıkladığını savunmaktadır (Yağcı, 2020: 83).

Yaklaşımın boyutlarına kısaca değinecek olursak,

- Duygusal bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütlerine yönelik aidiyet duygusu geliştirmeleri ve örgütlerine yönelik duygusal bir bağ kurmalarındır. Bu boyut; çalışma arkadaşlıkları, örgüt kültürü ve mesleki görevler gibi çeşitli unsurlar kapsamında, örgütte kalmanın, duygusal nedenlerini açıklamaktadır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, arzuladıkları için örgütteki üyeliklerini sürdürürler.
- Devam bağlılığı; çalışanların yaptıkları yatırımların olması ve alternatif iş olanaklarındaki kısıtlar nedeniyle kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bu boyut; maaş, sosyal haklar ve promosyonlar gibi çeşitli endişeleri de kapsayacak şekilde maliyete dayalı nedenleri ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, ihtiyaç duydukları için örgütteki üyeliklerini sürdürürler.
- Normatif bağlılık ise; çalışanın örgütlerine karşı sorumluluk hissiyle, yükümlülüklerini yerine getirmek istemeleri ve bu nedenle, kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bu boyut; patrona veya çalışma arkadaşına borçlu olma hissinden ötürü, örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, gerekli olduğunu düşündükleri için örgütteki üyeliklerini sürdürürler (Hıdıroğlu, 2021; Yağcı, 2020; Yılmaz, 2020).

Bu kısa tanımlar incelendiğinde, bu boyutlar arasındaki en önemli fark, birey ve örgüt arasındaki ilişkinin doğası olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2020: 59). Çalışanların, örgütlerini terk etmeleri noktasında, engelleyici veya olasılığı düşüren bir rol üstleniyor olması ise, bu boyutların ortak özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Yağcı, 2020: 84).

Meyer ve Allen (1991) ise bu üç boyuta ait ortak özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgütsel bağlılık psikolojik bir durumu ifade eder,
- Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini karakterize eder,
- Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme veya sonlandırma kararlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Yağcı, 2020: 84).

Örgütsel bağlılık literatüründe, Meyer ve Allen'in sınıflandırmasına sıkça raslanması ve bu çalışma kapsamında Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçekten yararlanılmış olması nedeniyle, bu yaklaşım ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### 2.4.2.2.5.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık ilgili literatürde en fazla ilgi gören bağlılık unsurlarından biridir (Demircan, 2021: 35). Ayrıca örgütsel bağlılık kavramı içerisinde en dikkat çekici ve en yaygın kullanılan yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Yağcı, 2020; Yılmaz, 2020).

Duygusal bağlılık, içseldir ve çalışanların; duygularını, örgütlerinin sahip olduğu değerlere bakış açılarını ve örgütün bir parçası olma arzularını yansıtmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek bir çalışan, kendini örgütün bir parçası olarak görür ve örgütle kendisini özdeşleştirir (Uslu, 2021: 42). Çalışan, kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgütün anlam ve önemi onun için büyüktür (Demircan, 2021: 35).

Duygusal bağlılığın üç önemli özelliği şu şekilde sıralanabilir;

- Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgütsel üyeliğini sürdürme arzusu
- Çalışanın ve örgütün değerlerinin eşleşmesiyle gerçekleşen bir duygusal yönelim olması
- Çalışanın örgütsel değerleri ve hedefleri içselleştirmiş olması (Yağcı, 2020: 85)

Duygusal bağlılık; örgüte, örgüt değerlerine ve örgüt misyonuna dönük bir tutumu ifade etmektedir (Im vd., 2016: 221). Örgütleri ile her yönüyle uyumlu gören çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktadır (Yağcı, 2020: 86).

Çalışanın yüksek düzeyde duygusal bağlılık göstererek örgütte kalması, kişinin duygusal motivasyonundan kaynaklı bir ihtiyaç olmaktan çok, gönüllü bir şekilde örgütte kalma arzusunu ifade eder (Balay, 2014: 27). Duygusal bağlılıkta, çalışanlar ihtiyaç veya zorunlulukları nedeniyle değil arzuladıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu nedenle duygusal bağlılık, örgüte karşı, pasif duyulan basit bir sadakatten ziyade, daha fazlasını ifade etmektedir (Gündüz, 2016: 62).

Duygusal bağlılık örgüt için kritik öneme sahip çok sayıda çalışan tutum ve davranışına etki etmektedir (Yağcı, 2020: 87). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, kendi arzularıyla örgütte kaldıklarından, örgütün çıkarları için büyük çaba sarf ederler. Benzer bir şekilde, işlerine karşı olumlu tutumlar besleyen, kendilerini örgütlerine adayan sadık çalışanlardır ve gerektiğinde ek görevler almaktan kaçınmazlar (Demircan, 2021: 35). Ayrıca örgütün amaç ve

değerlerini benimseyerek, beklenenin ötesinde bir çabayla gayret gösterme eğilimindedirler (McGee ve Ford, 1987).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar kendi arzuları ile örgütte kalırlar ve örgütün menfaatleri için büyük çaba göstermeye arzuludurlar. Bu nedenle bu bağlılık türü örgüt yönetimleri tarafından en çok arzulanan ve çalışanlar aşılacak istenen bağlılık türüdür (Dağlı vd., 2018: 1769).

Duygusal bağlılık, örgütün başarısı veya başarısızlığı durumunda çalışanların kendilerini sorumlu görmelerine neden olur. Bu nedenle duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütlerinin başarısız olmasını istememektedirler ve olumlu davranışlar sergilemeye, yüksek performans göstermeye gayret ederler (Dağlı vd., 2018: 1771).

Örgütlerin amaç ve değerlerinde büyük değişikliklerin meydana geldiği durumlarda, çalışanlar yeni hedef ve değerleri sorgulayabilmektedirler. Duygusal bağlılık ile olumlu bir değerlendirme örgütte kalma şeklinde sonuçlanırken, aksi durumda işten ayrılma şeklinde sonuçlanabilmektedir (Kaur, 2017).

Duygusal bağlılık, örgütün çalışanlarına olumlu şekilde davranması ve ihtiyaçlarını karşılama sonucunda ortaya çıkar. İşin zorluğu, özerklik düzeyi ve çalışanların ödüllendirici veya tatmin edici bulduğu çeşitli beceriler temelinde ve iş deneyimi temelinde, duygusal bağlılık gelişmektedir. Bu durum iş özelliklerinin duygusal bağlılıkla olan güçlü ve pozitif ilişkisini açıklamaktadır (Yağcı, 2020: 85).

Sosyal değişim teorisinin, karşılıklılık ilkesine göre, örgüt tarafından değer verilen bir çalışanın, örgütün olumlu görüşlerini geliştirmesi ve zaman içinde bağ kurması beklenmektedir. Aksine olumsuz muamele gören veya ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünen bir çalışanın ise zayıf veya var olmayan bir duygusal bağa sahip olması beklenmektedir (Yağcı, 2020: 86).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, maddi çıkarları göz ardı ederek, örgütün değerlerini, yargılarını ve kültürünü özümseyerek, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlarlar (Karakulle, 2020: 118).

Örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve örgütle olan duygusal etkileşimi ifade eden duygusal bağlılık, yönetimlerin çalışanlarında en çok görmek isteyecekleri bağlılık türüdür (Demircan, 2021: 35). Duygusal bağlılığın, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa kıyasla daha güçlü ve daha tutarlı ilişkileri ifade ettiği söylenebilir (Yağcı, 2020: 87).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık düzeyinin arttırılmasına yönelik örgütlere şunları önermektedir;

- Örgütler, çalışanlarına, onları heyecanlandıran ve onlarda cazibe uyandıran görevler vermeli,

- Örgütler, çalışanlarının örgütteki rol ve görevlerini açık ve net bir şekilde tanımlamalı,
- Örgütler, çalışanların görev ve sorumluluklarının örgütün hangi amaç ve hedeflerine yönelik olduğunu açıklamalıdır (Karakulle, 2020: 118).

#### 2.4.2.2.5.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bazı araştırmacılar tarafından rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Norşenli, 2021: 30). Devam bağlılığının Becker (1960) tarafından geliştirilen yan bahisler teorisine dayandığı kabul edilmektedir. Bu teoriye göre devam bağlılığı, ihtiyaç bileşeni veya bir örgütte çalışma kaybına karşı kazanımlar olarak ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 88). Allen ve Meyer de devam bağlılığını maliyet ögesine dayandırmaktadırlar (Demircan, 2021: 35).

Bu bağlılık türüne göre çalışan, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle ve karışılacağı güçlüklerden ötürü, örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Demircan, 2021: 35). Örgütten ayrılmanın çalışan üzerinde oluşturacağı maliyet devam bağlılığının en önemli belirleyicisidir (Uslu, 2021: 42). Yeni bir örgütün şartlarına uyum sağlamaya çalışmak, yeni bir şehre taşınmak veya hak edilen tazminatların kaybı, işsiz kalma ihtimali, çalışanın çalıştığı örgütten ayrıldığı durumda katlanacağı maliyet ve zorluklara örnektir (Demircan, 2021: 35). Çalışanın kariyer noktasında sağlamış olduğu birikimleri kaybetme ihtimali ve ailesi için yeni yaşam koşullarını sağlayabilmede yaşanabilecek güçlükleri de çalışanın, çalıştığı örgütten ayrıldığı durumda katlanacağı maliyet ve zorluklara ekleyebiliriz (Uslu, 2021: 42).

Çalışanın devam bağlılığı düzeyini artıran faktörlere, çalışanın iş rollerine hâkim olma veya örgütsel görevlerini yerine getirme konusundaki yatırımları da örnek olarak gösterilebilir. Örgütteki görevlerini tamamlamak için bir süredir çaba gösteren ve bu çabasının sonuçlarını henüz almaya başlamış bir çalışanın, başka bir örgüte geçmesi, çabalarının sonuçsuz kalmasına neden olabilecektir. Devam bağlılığını arttıran faktörlere verilebilecek bir diğer örnek ise, istihdam alternatiflerinin eksikliğidir. Bir çalışan için alternatif istihdam olanaklarının olmaması veya kısıtlı olması da mevcut örgütte kalması noktasında etkili olabilmektedir (Yağcı, 2020: 89).

Devam bağlılığı, kişisel ve ailevi konulara, diğer iki bağlılık türünden daha fazla odaklanmaktadır. Çünkü, çalışanlar hem örgüt içi hem de örgüt dışı sebeplerle örgütte kalma kararı verebilmektedirler. Tablo 1’de, çalışanların; örgütleriyle olan bağlantıları, uyumluluk

durumları ve örgütten ayrılmaları durumunda göstermeleri gereken fedakarlıklar özetlenmektedir (Kayabaşı, 2019: 20).

**Tablo 1.** Devam Bağlılığı Süreci

<b>Devam Bağlılığı</b>		
	<b>Organizasyon için</b>	<b>Toplum için</b>
<b>Bağlantı</b>	Çok uzun zamandır burada çalıştım. Çok fazla takım ve komitede görev yapıyorum.	Yakınlarda birkaç yakın arkadaşlar ve aileler yaşıyor. Ailemin kökleri bu topluluktur.
<b>Uygunluk</b>	İşim yeteneklerimi ve yeteneklerimi iyi kullanıyorum. Sahip olduğum yetki ve sorumlulukları beğendim.	Yaşadığım hava benim için uygundur. Ev olarak yaşadığım bireyleri düşünüyorum.
<b>Fedakârlık</b>	Sağlanan emeklilik sosyal haklar mükemmeldir. Bu işten ayrılmamak için çok fedakârlık yaparım.	İnsanlar toplulukta bana çok saygı duyuyor. Bu topluluktan ayrılmak çok zor olurdu.

**Kaynak:** (Kayabaşı, 2019: 20)

Çalışan, örgütten ayrıldıktan sonra sosyal ve ekonomik olarak kayba uğrayacağını bilincindedir ve bu bilinç ve zorunlulukla bağlılık duymaktadır (Kesen, 2015: 57-59). Algılanan maliyet unsurunun ön planda olduğu yaklaşımlarda, bağlılığın duygularla ifade edilebilmesi pek mümkün değildir (Demircan, 2021: 35). Bu bağlılık türünde bağlılığın kaynağı sadakat değildir (Kesen, 2015: 57-59). Devam bağlılığı yüksek bir çalışan, örgütü için yaptığı yatırımların; harcadığı emeğin ve zamanın bir sonucu olarak örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedir (Uslu, 2021: 42).

Devam bağlılığını, pasif bir sadakat biçimi olarak ifade etmek mümkündür (Yağcı, 2020: 89). Devam bağlılığında, çalışan hissettiği zorunluluk nedeniyle örgütüne bağlanmaktadır (Kesen, 2015: 57-59). Çalışanlar, özgürce seçebildikleri için değil, ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için örgüte bağlıdırlar (Yağcı, 2020: 88). Çalışan, örgütten ayrılması durumunda kendisine getireceği yükümlülüğün sorumluluğuyla hareket etmektedir (Chen ve Francesco, 2003; Kavi, 1998). Çalışan bu nedenle örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı

durumların getireceği maliyetleri hesaplayarak örgüt üyeliğini sürdürme arzusunda (Norşenli, 2021: 30).

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, örgüt içerisinde yaşadığı sorunlara, sağlık sorunlarına, ailevi sorunlara ve başkaca zorlayıcı sebeplere rağmen örgütten ayrılma kararı verememektedir. Çalışan örgütten ayrılmasının kendisine getireceği maliyet ve zorlukların farkındadır ve bu nedenle riskleri göze alamamaktadır (Norşenli, 2021: 30). Bu nedenle devam bağlılığı çalışan üzerinde tükenmişlik gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Tükenmiş çalışanlar, kapana kısılmış hissetmelerine ve istifa etmeyi bir çözüm olarak görmelerine rağmen, bu seçeneği düşünülemez olarak görebilmektedirler (Yağcı, 2020: 89).

Bu durum, devam bağlılığı yüksek çalışanlarda performans düşüklüğüne, işe geç kalma sıklığında artışa ve örgütten ayrılma niyetinde artışa sebep olabilmektedir. Ve yine devam bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için beklenenin üzerinde bir katkı sunmayacaklarından, örgütü ilerleme ve rekabet edebilme avantajından yoksun bırakmış olacaklardır (Karakulle, 2020: 119). Ayrıca, bu bağlılık düzeyindeki çalışanların, iş ortamında olumsuz tavır ve davranışlar sergilemelerine ve sonucunda da yöneticiler için sorun kaynağı haline gelmelerine neden olabilmektedir (Norşenli, 2021: 30).

Diğer yandan devam bağlılığının derecesi, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların sayısı, büyüklüğü ve istihdam alternatiflerinin bir fonksiyonuna bağlı olduğu söylenebilir. Çalışan kendisi için daha iyi ve daha uygun bir alternatif bulmadığı sürece örgütte kalmayı sürdürecektir (Yılmaz, 2020: 60). Bu bağlılık düzeyindeki bir çalışan, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri göze alması durumunda örgütten ayrılacak bir bağlılığa sahiptir (Kesen, 2015: 57-59).

#### 2.4.2.2.5.3 *Normatif Bağlılık*

Çalışanın yükümlülük duygusu, normatif bağlılığın temelini oluştururken bu duygu nedeniyle, çalışan, örgütüne karşı bağlılık hisseder (Yılmaz, 2020: 60). Normatif bağlılık düzeyinde bir zorunluluk durumu söz konusudur. Çalışan kendini, örgütüne karşı bağlı olma zorunluluğu hissetmektedir. Bu zorunluluk menfaat veya gereklikten ziyade, doğru ve ahlaki olduğuna yönelik inancı temel alır (Norşenli, 2021: 31).

Normatif bağlılık; örgüt amaç ve değerlerine katkı sağlayacak biçimde hareket etmek için benimsenmiş baskıların toplamıdır (Işık, 2020: 116). Normatif bağlılık düzeyinde çalışan, örgütünde kalmanın ahlaki yükümlüklerini hissederken, örgüt hedeflerine ve değerlerine katkı sağlar (Yılmaz, 2020: 60).

Normatif bağıllık düzeyi, çalışanın örgüte girmeden önceki ve girdikten sonraki tecrübeleri ile şekillenmektedir (Yılmaz, 2020: 60). Normatif bağıllık düzeyinde çalışanlar, başkalarının baskısı nedeniyle örgütteki üyeliklerini sürdürürler. Örgütten ayrılmalari durumunda başkalarının ne düşüneceğini önemseyen çalışanların daha yüksek düzeyde normatif bağıllık göstermesi beklenmektedir (Erdoğan, 2021: 47). Ayrıca örgütten ayrılma kararı, kuruma karşı borçlu hissine sahip bir çalışanda, suçluluk hissini de beraberinde getirecektir (Uslu, 2021: 43).

Normatif bağıllık, sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Örgütsel eylemlerin bazıları çalışanları örgüte borçlu bırakarak çalışanlar üzerinde normatif bağıllık yaratabilmektedir (Yağcı, 2020: 90). Karşılıklı fayda sağlayan bir çalışanın sağladığı faydanın karşılığını ödeyebilmek arzusuyla duyduğu ahlaki yükümlülüklerdir. Çalışanlar, örgütlerinden sağlamış oldukları kazançları, geri ödemek zorunda hissetmektedirler (Işık, 2020: 116). Örgütün çalışanlarına verdiği destek, bu bağıllık düzeyinin belirleyici unsurlarından biridir. Örgüt tarafından sunulan ve çalışanın kendisini değerli, önemli ve özel olarak görebilmesini sağlayacak imkanlar ve destekler, çalışanın da ahlaki olarak örgütüne karşı bağıllık duymasına bağlamasına etki edecektir (Norşenli, 2021: 31). Çalışanın bu bağıllık düzeyine sahip olmasının bir diğer nedeni de terfi veya diğer sosyalleşme süreçlerinden kaynaklanabilmektedir (Yağcı, 2020: 90).

Bu ahlaki yükümlülük, toplum veya örgüt temellidir (Işık, 2020: 116). Toplumda veya örgüt içerisinde, kıdemin bir erdem olarak görülmesi ve övgüyle karşılanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu ve benzeri nedenlerle çalışan, sadakatin önemli olduğu düşüncesiyle örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görebilmektedir (Demircan, 2021: 36).

Normatif bağıllık çıkar ilişkisinden ziyade, çalışanın, örgütüne karşı duyduğu sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. Bu bağıllık düzeyinde çalışanlar, örgütlerine karşı bağlı olmanın önemine inanarak örgütlerine bağlı olmaları gerektiğini düşünmektedirler (Karakulle, 2020: 119). Normatif bağıllık düzeyinde çalışan, örgüte olan bağıllığını bir vazife olarak görmekte ve bunun doğruluğundan şüphe etmemektedir (Norşenli, 2021: 31). Örgütüne karşı sorumluluğu ve görevleri olduğunu düşünen bir çalışan kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir (Demircan, 2021: 36).

Bu durum duygusal bağıllık arasındaki en temel farklı ortaya koymaktadır. Duygusal bağıllıkta zorunluluk yokken, normatif bağıllıkta zorunluluğa bağlı bir bağıllık türünden bahsedilmektedir (Karakulle, 2020: 120). Bununla birlikte normatif bağıllık düzeyindeki zorunluluğun temeli, devam bağıllığından farklı olarak örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır (Demircan, 2021: 36). Duygusal bağıllık düzeyi “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesinin

karşılığyken, normatif bağlılık düzeyi “bu örgütte kalmalıyım” ifadesinin karşılığıdır (Uslu, 2021: 43). Tablo 2 bu üç bağlılık türü arasındaki farkı özetlemekte ve örneklendirmektedir.

**Tablo 2.** İş Güvencesizliğine Karşı Tepki Türleri

<b>Duygusal Bağlılık (Duygu Odaklı)</b>	<b>Devam Bağlılığı (Maliyet Odaklı)</b>	<b>Normatif Bağlılık (Zorunluluk Odaklı)</b>
En iyi arkadaşlarımdan bazıları örgütümde çalışıyor... Örgütümden ayrılırdım onları özlerdim.	Yakında bir terfi alacağım... Yeni örgütte bu kadar hızlı ilerler iniyim?	Patronum bana çok zaman harcadı, bana rehberlik etti, bana eğitim verdi.
Şu anki örgütümün atmosferini çok beğendim... Eğlenceli ve rahat.	Maaşım ve sosyal haklarım yaşadığımız yerde bize güzel bir ev sağlıyor... Yeni örgütün bulunduğu bölgede yaşam maliyetleri daha yüksek.	Örgütüm başlangıç yapmamı sağladı... Başkaları kalifiye olmadığımı düşündüklerinde örgütüm beni işe aldı.
Şu anki görevlerim çok faydalı... Her sabah işe gelmekten hoşlanıyorum.	Okul sistemi burada iyi, eşimin iyi bir işi var... Gerçekten bulunduğumuz yere kök saldık.	İşverenim birkaç sıkışık durumumda bana yardımcı oldu. Şimdi nasıl gidebilirim?
<b>Örgütte kalıyorsun çünkü sen istiyorsun.</b>	<b>Örgütte kalıyorsun çünkü ihtiyacın var.</b>	<b>Örgütte kalıyorsun çünkü kalmak zorundasın.</b>

**Kaynak:** (Colquitt vd 'den [2016] aktaran Yağcı, 2020: 83)

Bunlarla birlikte, çalışanın, örgütüyle olan ilişkisini temsil ediyor olması ve örgütün bir üyesi olarak kalma kararına etki eden psikolojik bir durumu ifade ediyor olması üç bağlılık türünün ortak noktasını oluşturmaktadır (Demircan, 2021: 36). Allen ve Meyer'in sınıflandırmasını yaptığı bağlılık türlerinin üçü de çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamaktadır (Uslu, 2021: 43). Duygusal bağlılık düzeyinde çalışan örgütte kendisi arzuladığı için, devam bağlılığında doğacak maliyet ve zorluklardan kaçınmak için, normatif bağlılıkta ise çalışan ahlaki olarak kalması gerektiğini düşündüğü için örgüt üyeliğini sürdürmektedir.

Bu üç bağlılık düzeyinin çalışanlarda, aynı anda farklı derecelerde hissedilmesi de mümkündür (Demircan, 2021: 36).

### 2.4.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İlgili literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktöre ve sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler başlığı altında incelenecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin etkileme dereceleri, sektöre, örgüte ve bireysel niteliklere göre değişkenlik gösterebilmektedir (Ballı, 2014: 181).

#### 2.4.3.1 Bireysel Faktörler

İlgili literatürde, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde, genel olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durum gibi değişkenlerle karşılaşılmaktadır. Bu çalışmada da bu faktörlere kısaca değinilecektir.

#### 2.4.3.2 Yaş

Çalışanın, içerisinde bulunduğu yaş dönemleri, örgüte karşı tutumlarını da şekillendirmektedir. Çalışanın, her yaş dönemindeki işine yönelik davranışları, algıları, istekleri ve beklentileri birbirinden farklıdır. Bu nedenle yaş değişkeninin örgütsel bağlılığın bir göstergesi olduğu söylenebilir (Köse, 2014: 75).

Yaşı ilerlemiş bireylerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğuna yönelik sonuçlara rastlanmaktadır. Örneğin: (Angle ve Perry, 1981; Buchko vd., 1998; Cohen, 1993; Esatoğlu vd., 2004; Hrebiniak, 1974; Hunt vd., 1985; Lee, 1971; Loscocco, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Mayer ve Schoorman, 1998; Pierce ve Dunham, 1987; Sheldon, 1971; Yalçın ve İplik, 2005). Başka bir ifadeyle, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu durum; çalışanın yaşı ilerledikçe, işletmeden elde edebileceği kazancın artma ihtimali, alternatif iş olanaklarının azalması, yükselme olanaklarının artması, hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, eğitim olanaklarının azalması, teknolojik gelişmeler gibi nedenlerle ilişkilendirilmektedir (Kılıç, 2008: 76). Yaşı ilerlemiş çalışanların, örgütte daha fazla deneyim kazanmış olmaları, kendilerine ve tecrübelerine olan güveni arttırdığından örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Şencan, 2011: 15).

Farklı bir görüşe göre ise, genç yaş dönemindeki çalışanların eğitimleri yeni tamamlandığından veya devam ettiği için, genç bireyler eğitim ve kişisel özelliklerine uygun

işleri tercih etmektedirler. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışanın işini ve örgütünü tanıması, uyum sağlaması, kendisi için olumlu bir ortamın olduğunu hissetmesi ve örgütte belirli bir süre geçirmesi gerekmektedir. Bu nedenle yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi de artış gösterecektir (Köse, 2014: 75) .

Bu görüşlerin aksine, genç çalışanların işlerini daha eğlenceli gördükleri ve daha istekli çalıştıkları için yaşı ilerlemiş çalışanlara nazaran örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Major vd., 2013; Şencan, 2011)

Literatürdeki bazı çalışmalara göre ise yaşı ilerlemiş çalışanların kıdemlerinin de fazla oluşu, yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin bir sebebi olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin: (Buchanan, 1974; Farrell ve Rusbult, 1981; Lincoln ve Kalleberg, 1985; Morris ve Sherman, 1981; Stevens vd., 1978; Wahn, 1998; Williams ve Hazer, 1986)

#### 2.4.3.3 Cinsiyet

Toplumun erkek ve kadına yüklediği görev ve sorumluluklar, işe yönelik tutum ve davranışlar üzerinde de etkili olabilmekte, bireyin çalışma yaşamını ve işe bakışını farklılaştırabilmektedir (Şencan, 2011: 16-17).

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır (Kaplan, 2010: 101). Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğuna dair görüş birliği bulunmamaktadır (Şencan, 2011: 16-17).

Farklı gerekçe ve nedenlerle cinsiyet farklılıklarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılsa da erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğuna yönelik kesin bir yargıda bulunulamamaktadır (Şencan, 2011: 16-17).

İlgili literatür incelendiğinde yapılan bazı çalışmaların bulgularına göre kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere nazaran daha yüksekken (Ahmad Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004; Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Wahn, 1998) bazı çalışmaların bulgularına göre ise erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kadın çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu (Abdulla ve Shaw, 1999; Aranya vd., 1986; Aven vd., 1993; Cheng ve Stockdale, 2003; Chusmir, 1982; Graddick ve Farr, 1983; Karatepe ve Halıcı, 1998; Major vd., 2013) görülmektedir.

Kadınların erkeklere nazaran daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaları durumu, kadınların; örgütte üyelik kazanmak için erkeklere kıyasla daha fazla engelle mücadele etmek zorunda kalmaları (Kaplan, 2010: 101), daha fazla ayrımcılığa maruz kalmaları

(Adiloğulları, 2011: 62), kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları (Koç, 2012: 132) gibi nedenlerle ilişkilendirilirken, erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaları durumu ise genellikle kültürel ve toplumsal düzeyde cinsiyet algısı (Hüseyinlioğlu, 2010: 62) ve aile içi rollerle (Afşar, 2011: 132) ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların statülerini de dikkate alan bir çalışmaya göre ise, mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri, erkeklere kıyasla daha yükseken, beyaz yakalılar arasında ise, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir (Şencan, 2011: 16-17).

İlgili literatürdeki bazı çalışmalara göre ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Aven vd., 1993; Bruning ve Snyder, 1983; Cromie, 1981; Fry ve Greenfeld, 1980; Gümüş vd., 2003; Hunt vd., 1985; Stevens vd., 1978; Yalçın ve İplik, 2005)

#### 2.4.3.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmalar olmakla birlikte (Buchko vd., 1998; Gautam vd., 2001; Koch ve Steers, 1978; Kömürcüoğlu, 2003) eğitim düzeyi yüksek çalışanların yüksek beklentilere sahip olması nedeniyle, negatif yönlü bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Ertan, 2008: 59). Örneğin; (Abdulla ve Shaw, 1999; Angle ve Perry, 1981; Cengiz, 2001; Ceylan ve Demircan, 2002; Glisson ve Durick, 1988; Hunt vd., 1985; Iverson ve Buttigieg, 1999; Loscocco, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Mayer ve Schoorman, 1998; Meyer ve Allen, 1988; Morris ve Sherman, 1981; Mowday vd., 1982; Steers, 1977; Wahn, 1998)

Eğitim düzeyi çalışanların iş hayatına bakışlarını ve beklentilerini şekillendiren önemli değişkenlerden biridir. Öyle ki bu beklenti örgütün karşılayabileceğinin üzerinde olabilmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, iş hayatına ve işe yönelik beklentiler de artmaktadır. Daha uzun süre eğitim almanın maliyetine katlanan ve fedakârlık gösteren bir kişinin ücret ve çalışma koşullarına yönelik yüksek beklentileri olabilmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi çalışan tarafından; yüksek statü, saygın bir iş ve sosyal ilişkileri geliştirme olanağı sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Şencan, 2011: 17) .

Bu nedenlerle eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın örgütünden beklentileri, alternatif iş olanakları ve dolayısıyla risk alarak örgütten ayrılma eğilimi de artabilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerden ötürü eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de azalabilmektedir (Erdem,

2009: 78). Bu doğrultuda, eğitim düzeyi düşük bir çalışanın farklı bir örgütte çalışma imkânı bulamama kaygısının, örgütsel bağlılığı arttıracığı söylenebilir.

Diğer taraftan, eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın sorumluluk alma ve bağımsız karar alabilme olanağı yüksek olacağından, çalışan monotonluktan uzaklaşarak, işini daha fazla benimseyebilmektedir. Ayrıca, örgüt tarafından sunulan eğitim olanakları çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine katkı sağlayacağından, çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilmektedir (Ertan, 2008: 59).

Tüm bu görüşlerin aksine ilgili literatürde, eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında diğer değişkenlere nazaran yeterince açık ve güçlü bir ilişki bulunmadığına yönelik bulgular da mevcuttur (Gümüş vd., 2003).

#### 2.4.3.5 Kıdem

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden bir diğeri ise çalışanın örgütteki çalışma süresini ifade eden kıdemdir (Koç, 2012: 54). Çalışma süresi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. İş tatmini düşük ve örgütüyle veya işiyle özdeşleşemeyen bir çalışanın örgütünden ayrılma eğilimi göstereceği düşünüldüğünde, kıdemi yüksek olan bir çalışanın, örgütsel bağlılığının da yüksek olması beklenmektedir (Gözen, 2007: 58).

İlgili literatür incelendiğinde, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin (Abdulla ve Shaw, 1999; Baysal ve Paksoy, 1999; Benkhoff, 1997; Buchko vd., 1998; Campbell vd., 1994; Cohen, 1993; Esatoğlu vd., 2004; Gümüş vd., 2003; Izgar, 2008; Lok ve Crawford, 2001; Loscocco, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 1993; Meyer ve Allen, 1984; Ngo ve Tsang, 1998; Obeng ve Ugboro, 2003; Özdiçiner ve Kalinkara, 2005; Stevens vd., 1978; Wahn, 1998)

Meyer ve Allen, (1997)'a göre bir çalışanın hizmet süresi arttıkça örgüte karşı örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Öyle ki, bir çalışanın örgüte uyum dönemindeki örgüte bağlılık düzeyi ile 6 ay sonraki bağlılık düzeyi arasında önemli bir farkın olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Afşar, 2011: 133).

Cohen, (1992)'e göre çalışanın kıdemi arttıkça örgütten elde edeceği kazanç da artacaktır. Kıdem; çalışanın örgütüne ve kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; aynı örgütte uzun yıllardır çalışan bir bireyin, çalıştığı süre boyunca elde etmiş olduğu kazanımları kaybetme endişesiyle örgütsel bağlılık davranışı gösterme eğilimi içerisinde olması beklenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 952).

İlgili literatür incelendiğinde, örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalara rastlanmakla birlikte, aynı pozisyondaki çalışmanın süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin; (Balay, 2000; Ceylan ve Demircan, 2002; Hartmann ve Bambacas, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Obeng ve Ugboro, 2003; Yalçın ve İplik, 2005)

Ayrıca alternatif iş olanakları ve çalışanın işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik etkenler göz önüne alındığında, bu iki değişken arasındaki ilişkinin önemi azalacaktır. Bu nedenle, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek yanıltıcı olacaktır (Çakır, 2001: 111).

#### 2.4.3.6 Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmeye çalışılan bir diğer değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2013: 132).

İlgili literatür incelendiğinde evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran daha fazla örgütsel bağlılık davranışı sergiledikleri yönünde bulguya sahip çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin; (Abdulla ve Shaw, 1999; Aranya ve Jacobson, 1975; Benkhoff, 1997; Boylu vd., 2007; Mathieu ve Zajac, 1990)

Bu durum, evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha fazla sorumluluk taşıyor olmaları ve evli çalışanların ailelerinin ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu ile açıklanmaktadır (Koç, 2012: 132).

Bu nedenlerle evli çalışanlar, devam ettirdikleri işi bırakmayı istememekte, işsiz kalma riskini göze alamamakta, düzenli bir işe ve iş güvencesine sahip olma gerekliliği ile davranmaktadırlar (Mathieu ve Zajac, 1990: 172).

İlgili literatürde, örgütsel bağlılık ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin (Çakır, 2009; Cengiz, 2001; Hartmann ve Bambacas, 2000; Hunt vd., 1985; Kömürcüoğlu, 2003; Kuruüzüm vd., 2010; Uygur, 2009)

#### 2.4.4 Örgütsel Faktörler

Doğru şekilde çalışan iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, kariyer olanakları ve örgüt içi adalet gibi unsurların var olması veya olmaması durumu, çalışanların,

örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme kararını etkileyebilmektedir (Gündoğan, 2009: 30).

Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, ücret sistemi, örgüt imajı, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmektedir (Çakır, 2001: 104).

Görevin çalışanları motive etme düzeyi, güçlük düzeyi, sorumluluk düzeyi gibi niteliklerinin her biri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Parsehyan, 2014: 87).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri ise örgütsel iletişimdir (Diker, 2014: 67).

Örgütlerde gerek ast-üst gerekse çalışanlar açısından etkin iletişim kanallarının varlığı önem arz etmektedir. Örgütsel iletişim ise, bireyler, gruplar ve örgütün çevresi ile olan iletişimini kapsar. Etkin örgütsel iletişim kanallarının varlığı; çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerine ve örgütsel amaçlara katkıda bulduklarını düşünmelerine katkı sağlayacağından çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artırması beklenmektedir (Diker, 2014: 67)

Örgüt büyüklüğü, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili örgüte ilişkin bir diğer faktördür.

#### *2.4.4.1 Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı*

Örgüt büyüklüğünün de örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğu düşünülmektedir (Hatipoğlu, 2014: 30).

Örgüt ölçeğinin büyümesiyle birlikte ortaya çıkan, iletişim düzeylerindeki ve yardımlaşma olanaklarındaki azalma durumu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına sebep olabilmektedir. Örgüt ölçeğindeki büyüme, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını da düşüreceğinden, örgüt amaçlarının benimsenmesini de azaltacaktır, bu durum yine benzer şekilde örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olabilecektir (Hatipoğlu, 2014: 30).

Örgüt ölçeğinin büyümesi samimiyeti azaltırken, bu tür örgütler özdeşleşmenin daha zor olduğu yapılar olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bu tür örgütler, çalışanlarına yükselme ve kişilerarası etkileşim için olanaklar sağlayarak, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmayı hedeflemektedirler (Yıldız, 2016: 103).

Bu görüşlerin aksine, büyük ölçekli örgütlerde çalışanlara yapılan yatırımların ve sunulan imkanların fazla olması, büyük ölçekli örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılık

düzeylerinin, küçük ölçekli örgütlerdeki çalışanlara nazaran daha yüksek olması beklenmektedir (Güçlü, 2006: 68).

#### 2.4.4.2 Örgüt Kültürü

Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren bir diğer önemli değişken örgüt kültürüdür (Aras, 2016: 44).

Örgüt kültürü kavramı bünyesinde; karşılıklı ilişki, ortak karar alabilme, örgütün bir parçası gibi görme, katılımcılık ve başarı odaklılık gibi özellikleri barındırır (Şap, 2016: 109). Çalışanların davranışlarını şekillendiren değerler normlar, inanışlar, alışkanlıklar, semboller ve davranışlar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz örgüt kültürü (Dinçer, 1998: 347), çalışanlar arasındaki ekip ruhunun ve aidiyetlik duygusunun gelişmesine katkı sağlarken, çalışanlara örgütsel hedeflere dahil olabilme ve bir bütün olarak hareket edebilme kabiliyeti kazandıracaktır (Naktiyok, 2015: 71).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgüt kültürü; çalışanların örgütsel süreç ve uygulamalara yönelik tüm algı, tutum ve davranışlarının, belirli kalıp ve standartlarla şekillendiği değerler bütünüdür ve bu yönüyle örgütsel bağlılık davranışıyla yakından ilgilidir (Şap, 2016: 109).

Örgüt kültürü bünyesinde, çalışanlar tarafından ortak olarak benimsenen inançları, tutumları ve değerleri barındırır ve çalışan davranışlarını yönlendiren önemli bir örgütsel faktördür. Bu nedenle çalışanlar arasında paylaşılacak güçlü bir kültürün geliştirilmesi, çalışanların bütünleşebilmesi ve neticesinde de örgütsel bağlılığın artması adına önemlidir(Aras, 2016: 44).

Örgütün kendi geliştirdiği kültüre uygun amaç ve politikalar geliştirmesi ve çalışanların buna dâhil edilmesi, örgütsel bağlılığı etkileyecek tutumların oluşmasına katkı sağlayacaktır (Tiryaki, 2005). Çalışanlar arasında kabul gören veya paylaşılan bir örgüt kültürünün olmaması durumunda ise, çalışanların kendi aralarında ve örgütleriyle iletişim kurması güçleşecektir (Erdoğan, 2015: 99).

İlgili literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığını savunan çokça çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin; (Balay ve İpek, 2010; Demir ve Öztürk, 2013; Kök ve Özcan, 2012; Polat ve Meydan, 2011; Rai ve Lakshman, 2014).

Bunula birlikte, katı, merkeziyetçi ve baskıcı politikalarla şekillendirilen bürokratik örgüt kültürünün; çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkilediğine yönelik çalışmalara rastlamak da mümkündür (Şap, 2016: 109).

#### 2.4.4.3 *Formalleşme Derecesi*

Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış ve bu tanımlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise o örgütte formalleşme derecesinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Koçel, 2011: 184).

Bir örgütte görevlerin yerine getirilmesinde önceden tanımlanmış, spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi hususuna verilen önemin derecesini ifade eden formalleşme, ilgili literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2016: 103). Örneğin; (Meyer ve Allen, 1991; Mowday vd., 1982)

#### 2.4.4.4 *Yönetim Tarzı*

Çalışma koşulları ve örgütsel imkanlar çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Mowday vd., 1979: 243).

Örgütsel destek çalışanların örgütle bütünleşmesini ve örgütsel bağlılığını artırdığını arttıran öncüllerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışana sağlanan örgütsel desteğin artması ile, çalışanın duygusal ve normatif bağlılığı artarken devam bağlılığı azalmaktadır (Kaplan ve Ögüt, 2012: 388).

Yönetim tarzı ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Seçgin, 2014: 45). Örgütlerde yöneticinin yönetim ve liderlik tarzı örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar tarafından olumlu algılanan yönetim tarzı ve çalışanların yönetimlerinden duydukları memnuniyet, çalışanları motive edebilmekte ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmektedir (Walumbwa vd., 2005: 247).

Katılımcı, esnek ve paylaşımcı bir yönetim ve liderlik yaklaşımı çalışanlara daha fazla özgürlük ve karar alabilme fırsatı sunacağından çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırması beklenmektedir (Sönmez, 2017: 33). Otokratik yönetim tarzı ise çalışanların karar alma süreçlerine katılımını engellediğinden, örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir. Karar alma süreçlerine katılamamamın bir sonucu olarak, örgütsel amaçlarla ve örgütle

özdeşleşemeyen bir çalışan, örgüte karşı yabancılaşmakta ve sonucunda örgütsel bağlılığı azalabilmektedir (Seçgin, 2014: 45). Takım çalışmasına, etkin planlar yapabilmeye ve yeniliklere uyum sağlamaya olanak sağlayan bir yönetim yaklaşımı, çalışanların moral, motivasyon, ait olma ve özgüven duygularını arttıracığından, hataları azaltarak iş kalitesi ve verimliliği de arttıracaktır (Pamuk, 2012: 29).

#### 2.4.4.5 Ücret ve Ödüller

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde diğer örgütsel faktörler gibi ücret ve ödüllerin de etkili olduğu söylenebilir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hariç tutulduğunda, ücret, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biridir (Solak, 2017: 76).

Ücretin çalışanın işten ayrılma kararındaki önemli etkisi düşünüldüğünde örgütsel bağlılıkla da ilişkili olduğu söylenebilir (Balay, 2000: 73). Ücret düzeyi arttıkça çalışanın devam bağlılığı da artmaktadır (Gautam vd., 2001: 245).

Çalışanlara verilen ücretin düzeyi, yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sönmez, 2017: 32). Ayrıca, çalışanların ücret politikasına yönelik adalet algısı da örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Cohen, 1992: 539-554).

Benzer bir şekilde, çeşitli yöntem ve araçlarla çalışanlara verilen örgütsel ödüller, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Şap, 2016: 107).

Örgütsel ödüller kavramını, yönetim tarafından çalışanlara yüksek performans göstermesi, örgüt hedeflerine katkı sağlanması, örgüt kültürünün benimsenmesi gibi üstün gayretlerin bir karşılığı olarak teşvik ve motivasyon amacıyla sağlanan kazanımlar olarak tarif etmemiz mümkündür (Ak, 2017: 56).

Çalışanların nasıl ödüllendirileceği ve boyutları bakımından ödülün çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı; örgütsel bağlılık düzeyinin yönü ve şiddeti üzerinde etkilidir (Şap, 2016: 107). Bireysel niteliklerin ve yeteneklerin dikkate alındığı, adil, performans ve emek odaklı bir ödüllendirme politikası, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Chew ve Chan, 2008; Kalleberg ve Reve, 1993; Karfestani vd., 2013).

Ödüllendirme; ücret ve prim benzeri maddi unsurları içerdiği gibi takdir, teşvik ve övgü gibi maddi olmayan ödülleri de kapsar. Ödüllendirilen bir çalışan, kendisine değer verildiğini

ve yaptığı işin beğenildiğini düşüneneğinden, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin de artması muhtemeldir (Sönmez, 2017: 32).

Ayrıca sağlık imkanları ve emeklilik gibi ücret dışı faktörler de ücret düzeyi kadar bağlılığı etkileyebilmektedir. Ücret dışı ödüllerin fazla olması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir (Allen ve Meyer, 1990).

## **2.5 İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki**

Son yıllarda iş güvencesizliği algısı kavramı yönetim ve organizasyon literatüründe çalışılmaya başlanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Önder ve Wasti, 2002: 27). Çalışanların örgütlerine ve işlerine karşı geliştirebilecekleri olumsuz tutum ve davranışlara yönelik ilgi, araştırmacıları iş güvencesizliği algısına yönelik çalışmalara yönlendirmiştir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010: 17).

Literatür incelendiğinde iş güvencesizliği algısı kavramının, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık, gibi kavramlarla olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Örneğin, (Ashford vd., 1989; Çolak, 2014; Dede, 2017; Dursun ve Bayram, 2013; Hinrichs ve Mischkind, 1967; Hulin, 1966a, 1996b; İlkım ve Derin, 2018; Jamal, 2007; Jehangir vd., 2011; Karacaoğlu, 2015; Katzell vd., 1961; Kerse vd., 2018; Long, 1978; Porter, 1961; Poyraz ve Kama, 2008; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Seçer, 2011; Weissenberg ve Gruenfeld, 1968).

Çalışanın iş güvencesinin varlığı, çalışanın davranışlarını, tutumlarını, performansını ve enerjisini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etki sadece çalışanın değil, toplumun da yaşam kalitesini ve sosyal yapısını kapsamaktadır (Yıldırım ve Yavan, 2008: 182-186). Bu nedenle örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken konulardandır.

Günümüzde çalışan açısından iş bulmak ve işte kalabilmek, örgüt açısından ise nitelikli çalışanı elinde tutabilmek oldukça güçleşmiştir. Bu anlamda çalışanın, örgütte istediği sürece istihdam edileceğini bilmesi çalışan için önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35).

İş güvencesizliği nedeniyle ortaya çıkan kaygı düzeyindeki artış, iş güvencesizliği algısının ruhsal etkilerinden biridir. İşini kaybetme korkusu, özellikle sorumlulukları olan bireyler için daha yoğundur (Karanfil ve Doğan, 2020: 144).

Bununla birlikte iş güvencesizliği algısı, çalışanların bilişsel ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilerken, örgütsel açıdan da iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olguları olumsuz etkilemektedir (Pelenk, 2020: 215). Ashford vd. (1989: 803) “İş güvencesizliği algısının iş ile

ilgili bazı tutumlara olumsuz etki ettiğini savunmaktadırlar”. Bu olumsuz etkiler, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini azalmasıdır.

İş güvencesi algısı ve iş performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır (Chirumbolo ve Areni, 2005; İsaoglu, 2004). İş güvencesizliğinin neden olduğu yüksek kaygı düzeyi nedeniyle çalışan, örgütünü suçlama, sapkın davranışlar göstererek intikam alma, üretkenliği azaltıcı iş davranışları sergileme eğilimi içerisindedir (Tian vd., 2014: 30-31). Ters bir durumdaysa sonuçları yönüyle bazı belirsizlikler olmakla birlikte iş güvencesi, iş tatmini, iş başarımı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve çalışan sağlığı üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Burgard vd., 2009; Murphy vd., 2013; De Witte, 2005).

Sverke vd. (2002: 244)’e göre, iş güvencesizliği algısı; iş tatmini ve iş bağlılığı gibi iş tutumlarına, örgütsel bağlılık ve güven gibi örgütsel tutumlara, performans ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarına etki etmektedir. İş güvencesizliğinin sebep olacağı tepkileri; tepkinin odağı açısından bireysel ve örgütsel olarak ve zamanlaması açısından ani ve uzun dönemli tepkiler olmak üzere gruplamışlardır. İş güvencesizliğinin etkilediği tutum ve davranışlar tablo 3’deki gibidir (Sverke vd., 2002: 244).

**Tablo 3.** İş Güvencesizliğine Karşı Tepki Türleri

	<b>Bireysel</b>	<b>Örgütsel</b>
<b>Kısa Dönem</b>	<b>İş Tutumları</b> İş Tatmini İşe Bağlılık	<b>Örgütsel Tutumlar</b> Örgütsel Bağlılık Güven
<b>Uzun Dönem</b>	<b>Sağlık</b> Fiziksel Psikolojik	<b>İşe Yönelik Davranışlar</b> Performans Örgütten Ayrılma Niyeti

**Kaynak:** (Sverke vd., 2002: 244)

### 2.5.1 İş Güvencesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışı; “çalışanın organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllü bir biçimde, ödül sisteminden bağımsız olarak gösterdiği davranışlardır (Organ, 1997: 86).

İş güvencesizliğinin örgüt üzerinde bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu olumsuz etkilere, işten ayrılma niyetinde artış, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini düzeylerinde düşüş örnek gösterilebilir (Karanfil ve Doğan, 2020: 144-159).

Buna karşın, literatürde iş güvencesizliği algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin sonuçlarını inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Öcel, 2009: 67).

İlgili literatür incelendiğinde, genellikle iş güvencesizliği algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Ashford vd. (1989) yapmış oldukları çalışma bu durumu destekler niteliktedir. İş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yine benzer şekilde iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi destekleyen bazı çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

Feather ve Rauter (2004)'ın 53 belirli süreli, 101 belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan bireyler üzerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş güvencesi, örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, iş tatmini ve iş değerleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan bireyler, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan bireylerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve daha fazla iş güvencesizliği düzeyi algısına sahiptirler. Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan bireylerin güvencesizlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Staufenbiel vd. (2006)'nin 132 çalışanın katılımıyla iş güvencesinin motive edici bir kavram olup olmadığına yönelik yaptıkları çalışma sonucuna göre, iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Öcel (2009), 400 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, iş güvencesizliğinin, işi kaybetme olasılığı, iş kaybının önemi ve boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşırken, güçsüzlük boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Reisel vd. (2010)'nin 320 yöneticinin katılımıyla iş güvencesizliğinin iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, iş güvencesizliği algısı endişe kızgınlık ve sapma davranışlarının öncülüdür ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de kısmi aracılık rolü vardır.

Staufenbiel ve König (2011)'in 152 mavi yakalı çalışan üzerinde Borg ve Elizur'un geliştirdiği iş güvencesizliği algısı ölçeğini değerlendirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmaya göre bilişsel ve duygusal iş güvencesizliğinin farklı yapılar olduğu ve iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklı korelasyon kalıplarına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

McInroe (2013)'nin 309 çalışanın katılımıyla yaptığı araştırmanın sonucuna göre, iş güvencesizliği algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Lam vd. (2015)'nin kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmanın sonucuna göre, iş güvencesizliği algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında eğrisel bir ilişki bulunmaktadır. İş güvencesizliği düşük seviyeden orta seviyeye yükseldiğinde çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı azalacaktır. İş güvencesizliği düzeyi orta seviyeden yüksek seviyeye ilerlediğinde ise çalışanlar daha fazla motive olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

Mahmoud vd. (2021)'nin hizmet sektöründeki 1349 çalışanın katılımıyla iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyon ve iş doyumunun aracı rolünü anlamak amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, içsel motivasyon ve iş tatmini, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Karanfil ve Doğan (2020)'nin kamu ve özel sektörde çalışan toplam 268 sözleşmeli ve kadrolu çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, sözleşmeli çalışan bireyler, kadrolu çalışan bireylerden, yaşı 30'dan az olan çalışanlar diğerlerinden daha fazla güvencesizlik algısına sahiptirler. İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kaygı aracılık rolünü üstlenmektedir.

Dede (2017)'nin 1008 öğretmenin katılımıyla "iş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini anlamak" amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, iş güvencesizliği algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bu çalışmaların aksine nadir de olsa iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu söyleyen görüşler mevcuttur. Örneğin, (Van Dyne ve Ang, 1998; Feather ve Rauter, 2004). Farklı türdeki iş sözleşmelerinin iş güvencesi algısı açısından farklı sonuçları olabilmektedir. Bazı araştırmacılar ise, belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan bir bireyin, örgüt bağlılığının düşük olacağı ve bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyeceği veya daha az göstereceği sonucuna varmışlardır. Belirli süreli iş

sözleşmesi ile çalışan bireyler, örgütlerinden daha az maddi ve manevi ödül alabildiğinden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisindedir (Van Dyne ve Ang, 1998). Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışmak zorunda kalan bir çalışan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek bu durumdan kurtulmak ve belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışabilme gayreti içerisinde olacaktır (Feather ve Rauter, 2004). Benzer şekilde istihdam olanakları sınırlı bir çalışanın, iş güvencesizliği durumunda dahil olduğu örgüte daha sıkı bağlandığı gözlemlenmektedir. Bu durum algılanan iş gücü piyasası güvencesizliğinin mevcut işin önemini arttırmasından kaynaklanmaktadır (Aslan, 2011: 16).

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## **2.5.2 İş Güvencesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Geçmişte iş tatminin öncüllerine yönelik yapılan çalışmalar genellikle stres, liderlik ve işin özellikleri gibi örgütsel faktörlere odaklanırken, yakın zamanda yapılan çalışmalarda bireysel faktörlerin etkisi de göz önünde bulundurulmaktadır. Bu faktörlerden biri de iş güvencesi algısıdır. İş güvencesi algısı iş tatmini, işe katılım, örgütsel bağlılık ve örgüte güven gibi olgularda artışa, işten ayrılma niyetinde ise azalışa sebep olmaktadır (İlkım ve Derin, 2018:243)

İş güvencesizliği önemli bir kavramdır ve bu nedenle yalnızca bireysel etkiye değil örgütsel düzeyde de etkilere sahiptir (Aslan, 2011: 16). Yapılan bazı çalışmalara göre iş güvencesizliği algısı, işe ve örgüte karşı geliştirilen tutumlarla da ilgilidir (Van Wyk ve Pienaar, 2008: 50). Bu bağlamda çalışanın işine yönelik pozitif tutumunu ifade eden (Sverke, 2004: 99) iş tatmini kavramı ve iş güvencesizliği algısı kavramı arasındaki ilişki araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Reisel vd., 2010: 16-17)

Yapılan çoğu çalışma sonucuna göre iş tatmini ve iş güvencesizliği algısı arasında güçlü bir negatif ilişki vardır. Çalışanın belirsizlik algısı yükseldikçe daha fazla tatminsizlik yaşamakta ve dolayısıyla iş tatmini düzeyi azalmaktadır (Sverke, 2004: 99).

Hellgren vd. (1999)'e göre iş güvencesizliğinin hissedilme süresi uzadıkça iş tatminin düzeyi de azalacaktır.

Davy vd. (1997)'e göre iş güvencesi algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın iş güvencesi algısının yüksek olması durumunda, iş tatmini düzeyi de yüksek olacaktır (Ashford vd., 1989).

İş tatminsizliği nedeniyle bağlılığı düşük çalışan, örgüt içerisinde örgüt aleyhinde konuşma, diğer çalışanları olumsuz yönde etkileme, iş yavaşlatma, devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar sergileme eğilimi içerisindedir (Akıncı, 2002: 8). İş güvencesizliği, hem çalışan hem de örgüt için kritik derecede olumsuz sonuçlar doğuran bir stres faktörüdür (İlkım ve Derin, 2018: 241). Düşük düzeydeki iş güvencesi, çalışanın, gelecek ile ilgili kontrol yeteneğini kısıtlarken, değer yargılarını olumsuz etkilemekte ve iş tatmini düzeyinin azalmasına neden olmaktadır (Karapınar ve Hatipoğlu, 2021: 54). Bireysel olarak kişinin sağlığına zarar veren ve iş tatmininde olumsuz etkilere sebep olan iş güvencesizliği algısı, örgütsel açıdan çalışanların örgütün değerlerini benimseyememelerine, uyumsuzluk göstermelerine, olumsuz tutumlar sergilemelerine, performans düşüşlerine ve işten ayrılma niyetinin gelişimine sebep olmaktadır (Çakır, 2007: 128).

Probst ve Brubaker (2001)'a göre iş güvencesizliği algısı iş tatmini üzerinde “iş güvencesi tatminsizliği” biçimiyle olumsuz bir etkiye sahiptir.

Poyraz ve Kama (2008)'nın iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, iş tatmini ve iş güvencesi algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, benzer ilişkiyi inceleyen çoğu çalışmayla örtüşmektedir.

İş tatmini ve iş güvencesi algısı arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde de genellikle bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Örneğin (Adkins vd., 2001; Armstrong-Stassen, 1993; Ashford vd., 1989; Buitendach ve De Witte, 2005; Ceylan ve Demircan, 2002; Chirumbolo ve Areni, 2005; De Cuyper vd., 2009; Davy vd., 1997; Heaney vd., 1994; İlkım ve Derin, 2018; Örucü vd., 2006; Poyraz ve Kama, 2008; Probst ve Brubaker, 2001; Reisel vd., 2010; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2009; Vujičić vd., 2015; De Witte ve Näswall, 2003; Yaşhoğlu vd., 2013).

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### 2.5.3 İş Güvencesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Herzberg (1966: 65) iş güvencesi algısı kavramını, bir çalışanın, kıdem, ücret, emeklilik hakkı gibi haklarında kayıp olmaksızın, istihdam güvenliği içerisinde olması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle iş güvencesi, örgütün istikrarlı bir biçimde istihdam yaratması olarak tanımlanabilir.

Ashford vd. (1989)'e göre çalışanın iş güvencesi algısının yüksek olması durumu, çalışanın iş performansı, örgütsel bağlılık, örgüte güven ve iş tatmini düzeyine de olumlu katkılar sağlamaktadır.

İş güvencesizliğinin etki ettiği önemli örgütsel kavramlardan bir diğeri ise örgütsel bağlılıktır ve bu iki kavram negatif bir ilişki içerisindedir (Çakır, 2007: 132). Yapılan çalışmalar incelendiğinde iş güvencesi algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır (Smadov, 2006).

Yönetim ve organizasyon literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramı, çalışan verimliliğini arttırdığından ve örgütten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediğinden sıkça çalışıldığı görülmektedir (Wasti, 2000: 401). Örgüte olumlu katkılar sağlaması nedeniyle, örgütsel bağlılığı etkileyecek değişkenleri araştırmak ve sonuçlarına yönelik önlemler almak örgüt için önem arz etmektedir.

İş güvencesizliği ise örgütsel tutumlardan biri olan örgütsel bağlılığı kısa vadede etkileyebilmektedir (Kaymaz, 2019: 41).

Ashford vd. (1989: 808)'e göre örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan, örgüt amaç ve değerlerini benimsemekte ve örgüt çıkarları için daha fazla çaba göstermektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, örgütte, çalışma verimliliğinin ve iş kalitesinin artışı gibi önemli katkılar sağlayabilecek bir kavramdır, iş güvencesi algısı (Çelik, 2007: 18). İş güvencesi algısına sahip çalışan, örgüt ile bütünleşebilecek ve çıkar ortaklığı sağlayarak örgütün rekabet edebilirliğine katkı sağlayacaktır (Poyraz ve Kama, 2008:146). İş güvencesi algısına sahip bir çalışan, kendisini örgüte ait hissederek örgütsel bağlılığı artacaktır (Çelik, 2017: 156).

Buna karşın, iş güvencesi algısı düzeyi düşük bir çalışan, kendisini tehdit altında hissedecek ve örgütleri ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin tek taraflı bozulduğu düşüncesine kapılacaktır. Örgütüne karşı güvenini yitirmiş bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de düşüktür (Ashford vd., 1989: 817). Örgütsel bağlılık düzeyi düşük bir çalışanın, işten ayrılma eğilimi ise yüksek olacaktır (Günalan, 2019: 112).

Benzer şekilde belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanların, belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışanlara kıyasla daha az örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Probst (2003: 452)'un

yapmış olduğu çalışma bunu kanıtlar niteliktedir. Bu çalışmaya göre örgütsel bağlılık ve yeniden yapılanma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Aslan, 2011: 15).

Kara ve Özdemir (2020)'in 202 otel çalışanı üzerinde yaptıkları “konaklama işletmelerinde iş güvencesi algısı ve örgütsel bağlılık” ilişkisini araştıran çalışmaları sonucuna göre; çalışanların iş güvencesi algısıyla, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif orta, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında ise pozitif çok zayıf bir ilişki vardır.

Sora vd. (2010)'nin İspanya'daki 47 firmada görev yapan 942 çalışan üzerinde yaptıkları “iş güvencesizliğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini” araştıran çalışmaları sonucuna göre; iş güvencesizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahipken, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Öz ve Budak (2017)'in 196 bankacı üzerinde yaptıkları “bankacılık sektöründe iş güvencesi algısı ve ücretin örgütsel bağlılığa etkisini” araştıran çalışmaları sonucuna göre; iş güvencesi algısı ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık ve ücret arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Kaya ve Yıldız (2020)'in İstanbulda hizmet veren özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik yaptıkları “özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş güvencesi algısı ve iş memnuniyeti algılarının, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarına etkisini” araştıran çalışmaları sonucuna göre; görev yapan öğretmenlerin iş memnuniyeti algıları ile örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ve iş güvencesi algısı arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde genellikle benzer bir şekilde bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmaktadır. Örneğin, (Ashford vd., 1989; Borg ve Elizur, 1992; Buitendach ve De Witte, 2005; Burgard vd., 2009; Cheng ve Chan, 2008; Chirumbolo ve Areni, 2005; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Davy vd., 1997; Dığın ve Ünsar, 2010; Faisal ve Al-Esmael, 2014; King, 2000; Lambert, 1991; Levanoni ve Sales, 1990; Murphy vd., 2013; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2010; Sverke vd., 2002; Vujičić vd., 2015).

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H3: Çalışanların iş güvencesi algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## 2.5.4 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Bireylerin tutumları, davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla pozitif tutumlar örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkı sağlayacaktır. Katkı sağlayacak, bu tutumlardan biri hiç şüphesiz örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık çalışanların görevleri ve örgütleriyle ilgili hislerinin bütünüdür (LePine vd., 2002: 52-65). Örgütsel bağlılık çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 67). Bu psikolojik algıyı güçlendirmek, örgütsel verimliliğe ve yönetsel etkililiğe olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu olumlu katkılardan biri hiç şüphesiz örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın biçimsel rolünün parçası olmayan, fakat yine de örgütün etkinliğine önemli katkılar sağlayan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanabilir.

Yöneticiler örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmek için kısa vadeli bir adım olan, çalışan devir hızını düşürmeye yönelik düzenlemelerden ziyade, çalışanların biçimsel rollerinin haricinde gönüllü olarak, ekstra rol davranışı göstermelerini sağlayacak, düzenlemelere odaklanmalıdırlar (Meyer ve Allen, 1991: 73). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygusal tutumlara olumlu katkılar sağlayacağından çalışan performansı artarken işten ayrılma niyeti azalacaktır (Becton vd., 2017: 496). Örgütün gelişimine katkı sağlayabilmek için özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarının çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir (Ersözlü, 2012: 69).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örneğin, (Becker, 1992; Bogler ve Somech, 2004; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Finegan, 2000; Gurbuz, 2009; Kamer, 2001; Karrasch, 2003; MacKenzie vd., 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Parnell ve Crandall, 2003; Podsakoff vd., 1996; Salehi ve Gholtash, 2011; Schappe, 1998; Van Scotter, 2000; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2006; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005: 34-35; Williams vd., 2002; Williams ve Anderson, 1991; Yilmazer, 2010).

Literatürde genellikle örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkiyi, sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde incelenmektedir. Sosyal mübadele boyutu kapsamında, çalışan, örgütünün kendisine sunduğu olanaklar çerçevesinde, örgütüne normatif, duygusal veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıkta, örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 75-81).

Bateman ve Organ (1983: 587-595), bu durumu çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı bir tür ticari alış-veriş sayılabileceği görüşünü savunmaktadır.

Organ (1990) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin çalışanın bağlılığı algılama şekline göre değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir. Bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak değerlendiren bir çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimali yüksek olacaktır (Bozkurt, 2007: 90).

Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel vatandaşlık kapsamına giren tutum ve davranışları daha açık ve net bir şekilde gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Bakan, 2011: 251). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, örgütü için yoğun duygular besler, görev sorumluluklarını düzenli bir biçimde yerine getirir, beklenenin ötesinde çaba sarf eder, örgüt kurallarına gönüllü uyar, örgüt kaynaklarını korur, örgüt amaçlarını ve vizyonunu paylaşır ve bu kişi denetlenmeden de eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından güdülenir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Bolat ve Bolat, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık davranışının bir yansımasıdır (Erbay, 2009). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf etmekte ve ekstra rol davranışı sergilemektedirler (Mete, 2018).

Şanal (2013) çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, performansları, moral ve motivasyonları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Özsoy vd. (2004) Örgütsel bağlılık, özveri ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışının ifade edilme şekli olduğunu savunarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki yakın ilişkiye dikkat çekmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimali, örgütsel bağlılık geliştirememiş çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalinden yüksektir (Kamer, 2001: 8-9).

Tompson ve Werner (1997) yapmış oldukları çalışmalarının sonucuna göre de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisidir.

Yine benzer bir şekilde literatürde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalar bulunmaktadır.

Çetin vd. (2015)'in yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağcı (2017)'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 181 bakım teknisyeni üzerinde yapmış olduğu araştırma

sonucuna göre, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kuşadası'nda 285 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmaya göre, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Arı, 2014).

Bonaparte (2008), yaptığı çalışmada Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu ile örgütsel bağlılığın duyuşsal boyutu arasında yüksek derecede ilişki olduğu ve örgüte bağlı çalışanların yönetim içinde etkin olacağı kanısına varmıştır.

Organ ve Ryan (1995) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın sonucuna göre, devam bağlılığı ile uyum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak duygusal bağlılık ile özgecilik ve uyum boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaktadır.

Bolon (1997)'nin yaptığı çalışma sonucuna göre, bireysel örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olan en önemli boyut duygusal bağlılık boyutudur ve devam bağlılığı ile bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ise anlamlılığını kaybetmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını savunan çalışmalar olduğu gibi, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı yönünde bulgulara da rastlamak mümkündür (Erdoğan, 2019).

Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ancak anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Tansky (1993)'e göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının hiçbiri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Alotaibi (2001)'nin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **2.5.5 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Yüksek örgütsel bağlılık ve iş tatminine sahip çalışanlar, daha yüksek performans ve daha yüksek üretkenliğe sahiptirler (Duygulu ve Abaan, 2007: 62). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının örgüt verimliliği ve performansı üzerinde önemli etkilere sahip olması,

bu iki kavramın yoğun bir ilgiyle incelenmesine neden olmaktadır (Lok ve Crawford, 2004: 322).

Literatürde her iki kavram için farklı tanımlar olmakla birlikte, iş tatmini; çalışanın işi ve iş tecrübelerini değerlendirmesi neticesinde elde ettiği pozitif duygusal durum olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılık ise örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç, daha fazla çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek olarak tanımlanabilmektedir (Tekingündüz, 2012: 64). Bu iki kavramın tanımını, çalışanın işe ve örgüte karşı geliştirdiği tutumların toplamı şeklinde özetlememiz mümkündür (Mahmutoğlu, 2007: 61).

İlgili literatürde bu iki kavramın yakın ilişki içerisinde olduğu ve sebep sonuç ilişkisine sahip olduğu gözlemlense de (Chen vd., 2002; DeCotiis ve Summers, 1987; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Kacmar vd., 1999; Mathieu ve Zajac, 1990; May vd., 2002; McIntyre vd., 2002; Nystedt vd., 1999; Rowden, 2000; Testa, 2001) bazı kavramsal farklılıklara sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- İş tatmini kavramı çalışanın işine karşı tutumu ile ilgili iken, örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütüne karşı tutumu ile ilgilidir (Mahmutoğlu, 2007: 61).
- İş tatmini, çalışanın işine veya onun bazı yönlerine duyduğu tepkiyi yansıtırken, örgütsel bağlılık; çalışanın örgütüne karşı duyduğu duygusal tepkiyi yansıtmaktadır (Mahmutoğlu, 2007: 61).
- İş tatmini çalışanın görevini veya çalışma ortamını ön plana çıkarırken, örgütsel bağlılık; örgüt amaçlarını ve değerlerini kapsayıcı bir biçimde örgüte bağlanmayı ön plana çıkarır (Mahmutoğlu, 2007: 61).
- İş tatmini; sadece bir tutumken, örgütsel bağlılık; aynı zamanda bir davranıştır (Erkaya, 2021: 57-58).
- İş tatmini; daha pasif bir kavramken, örgütsel bağlılık; daha aktif bir kavramdır (Erkaya, 2021: 57-58).
- İş tatmini; günlük iş akışlarından hızlı etkilenirken, örgütsel bağlılık; iş akışlarından etkilenmez (Bakan, 2011: 243-244)
- İş tatmini; daha değişken bir yapıda ve çevresel faktörlerden daha hızlı etkilenirken, örgütsel bağlılık; süreklilik arz eder ve yavaş gelişir (Liou, 2008: 122).
- İş tatmini; kişisel ve örgütsel faktörlere gösterilen ani duygusal tepkilere bağlı olarak daha değişken bir yapıdayken, örgütsel bağlılık; örgütsel faktörleri, örgütsel amaç ve değerleri ve çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzularını da kapsayacak şekilde yavaş ama istikrarlı bir gelişim gösterir (Cramer, 1996: 390).

- İş tatmini; daha spesifik bir biçimde işe karşı yöneltilmiş bir tutumken, örgütsel bağlılık; örgütün bütününe yöneltilmiş geniş perspektifli bir tutumdur (Gül vd., 2008: 5).
- İş tatmini; her daim kalıcı duyguları ifade etmezken, örgütsel bağlılık; daha uzun vadeli ve kalıcı duyguları ifade eder (Marchiori vd., 2004: 354).

Örgütsel bağlılık; işten ziyade örgüte yönelik ve iş tatminini de kapsayan karmaşık ve bütüncül bir tutumdur (Mahmutoğlu, 2007: 61).

Kısaca, iki kavram arasındaki bu farkları; “işimi seviyorum” ve “örgütümü seviyorum” şeklinde özetleyebiliriz (Mahmutoğlu, 2007: 61).

Literatür incelendiğinde çoğunlukla iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılsa da ilişkinin yönü konusunda kesin bir yargıya varılamamaktadır. Bu durum, hangi değişkenin sebep, hangi değişkenin sonuç olduğunu ifade etmeyi zorlaştırmaktadır (Ersözlü, 2012: 68).

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmaların sonuçları; İş tatmininin, örgütsel bağlılığın öncülü olduğu, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin öncülü olduğu, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin karşılıklı olarak ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı şeklinde dört farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

### **A) İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığın Öncülüdür Görüşü**

İş tatmini, çalışanın işini sevme derecesini ifade eder. Çalışanın, iş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini de arttıracak, işi hakkındaki olumsuz düşüncelerini de azaltacaktır (Doğar, 2013: 52).

Brooke Jr ve Price (1989: 15)’a göre iş tatmini örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisidir. Mathieu ve Zajac (1990)’e göre ise iş tatmini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu gibi aynı zamanda sonucudur (Biçer vd., 2009: 5).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütlerin arzuladığı çalışanlardır. İş tatmini yüksek olan çalışanın örgütüne bağlı olacağı düşünüldüğünde örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi beklenir. Bu durum, iş tatminin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini düşündürmekte ve yapılan çalışmalar da Örneğin, (Brooke Jr ve Price, 1989; Bull, 2005; Currivan, 1999; Dailey, 1986; DeCotiis ve Summers, 1987; Emery ve Barker, 2007; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Harrison ve Hubbard,

1998; Huang ve Hsiao, 2007; Izgar, 2008; Kacmar vd., 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001; Knoop, 1995; Lam ve Qiu Zhang, 2003; MacKenzie vd., 1998; Marsh ve Mannari, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990; Mattila, 2006; May vd., 2002; McIntyre vd., 2002; Mottaz, 1987; Naumann, 1993; Nystedt vd., 1999; Parnell, 2003; Rowden, 2000; Rusbult, 1980; Tanner, 2007; Testa, 2001; Williams ve Hazer, 1986) bu durumu desteklemektedir.

İş tatmini, çalışanın işine yönelik bakış açısının temelini oluşturmakta, bireyin örgütte kalma isteğini ve örgüt bağlılığını etkilemektedir. İşini seven ve mutlu olan bir çalışanın, örgütsel şartlarını benimsemesi durumunda bağlılığının yüksek olması beklenmektedir (Özpehlivan, 2015: 160).

Jaramillo vd. (2005)'e göre iş tatmini, örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisidir. İş tatmini işe yönelik duygusal tepkileri, örgütsel bağlılık ise örgütün bütününe yönelik duygusal tepkileri ifade etmektedir (Williams ve Hazer, 1986: 221).

Çalışanlar çalışma ortamında belirli durumlara veya koşullara değer vermektedirler. Çalışanların değer verdikleri bu durum veya koşullar çalışma ortamında bulunuyorsa, çalışanlar daha fazla tatmin olacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Böylece çalışanların örgütten ayrılma davranışları düzeyi de azalacaktır (Price ve Mueller, 1981: 561).

## **B) Örgütsel Bağlılık, İş Tatmininin Öncülüdür Görüşü**

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncülü olduğu yönündeki görüşünü destekleyen çalışmalar görülmektedir. Örneğin, (Bateman ve Strasser, 1984; Güner, 2007; Lund, 2003; Vandenberg ve Lance, 1992).

Örgütsel bağlılık, örgüte pozitif değer katan “duygusal bir tepki” olarak görülebilir. Bu durum özellikle, çalışanların örgüt hedef ve değerlerine inandıklarında ve örgütteki devamlılıklarını kuvvetle istediklerini gösterdiklerinde “duygusal bir tepki” olarak değerlendirilebilir (Keleş, 2006: 103).

Bu bağlılığın sonucunda amaçlanan, çıktıların istenilen şekilde tamamlanmasıdır. Böylece çalışanın iş tatmininin artması, başarılmış amaç olarak görülebilir. Örgütsel bağlılığındaki artış çalışanın beklediği bir değer ise tatminine yönelik çabası artacaktır (Keleş, 2006: 103). Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışanın iş tatmin düzeyi; örgütsel bağlılığı düşük bir çalışanın iş tatmin düzeyinden daha yüksek olabilmektedir (Keleş, 2006: 103).

Örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncülü olduğunu savunan çalışmalar; örgütsel bağlılığın, işe karşı olumlu bir tutum geliştirmesini sağladığını ve çalışanların işlerine karşı hislerine bağlı

olarak ayrılma kararı ve devam etme kararı aldıklarını öne sürmektedirler (Aşan ve Özyer, 2008: 137).

### **C) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Karşılıklı Olarak İlişkilidir Görüşü**

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin karşılıklı bir ilişkiye sahip olduğu görüşünü destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır.

İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği pozitif iyilik haliyken, örgütsel bağlılık daha geniş bir ifadeyle çalışanın örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir (Luthans, 1992). Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Demir, 2017: 149).

Huang ve Hsiao (2007)'e göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında çift yönlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Örneğin, (Bhuiyan ve Abdul-Muhmin, 1997; Bluedorn, 1982; Chen vd., 2002; DeCotiis ve Summers, 1987; Demirel ve Özçınar, 2009; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Glisson ve Durick, 1988; Harrison ve Hubbard, 1998; Hellman ve McMillin, 1994; Jamal ve Badawi, 1995; Kacmar vd., 1999; Mathieu, 1991; Mathieu ve Zajac, 1990; May vd., 2002; McIntyre vd., 2002; Michaels ve Spector, 1982; Nystedt vd., 1999; Porter vd., 1974; Rayton, 2006; Rowden, 2000; Testa, 2001; Tuncer, 1995; Williams ve Hazer, 1986; Yavas ve Bodur, 1999; Yousef, 2002; Yüksel, 2003). İş tatmini, örgütsel bağlılıktan etkilenirken, örgütsel bağlılıkta benzer yönde iş tatmininden etkilenmektedir. Bir çalışan yaptığı işten tatmin elde ederken örgütüne de bağlıdır. Düşük tatmin düzeyine sahip bir çalışanın ise örgütsel bağlılık düzeyi düşük olacak ve sonucunda örgüte olumsuz yansıtılabilecek davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

Yapılan çalışmalar, iş tatminindeki artışın örgütsel bağlılığı arttıracakını; yine örgütsel bağlılıktaki artışın iş tatmini düzeyini olumlu yönde arttıracakını göstermektedir (Dilek, 2005: 53). Özellikle örgütsel bağlılığı inceleyen literatür çalışmalarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 94).

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H5: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## 2.5.6 İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

İş tatmini, çalışanın işini değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir (Waight ve Madera, 2011: 367) İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen, iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975: 848) Genel anlamı itibariyle iş tatmini, çalışanın işine karşı duymuş olduğu memnuniyeti ifade eder, bu memnuniyetin olumsuz olması durumunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır.

Organ (1990: 50)'ın tanımına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ise; örgüt çalışanlarının herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri, gayri resmi katkıları ifade etmektedir. Bu katkılar çalışan tarafından gönüllü olarak, karşılık beklenmeksizin yapılır ve örgüte fayda sağlar.

Örgüte pozitif katkılar sağlayan bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi anlamak, örgüt içerisinde bu değişkenlerin etkilerini olumlu yönde geliştirilebilmesi noktasında önemlidir.

İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden biridir (Ersözlü, 2012: 68). Davranış bilimleri literatürü incelendiğinde, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, sosyal mübadele, eşitlik teorisi, psikolojik sözleşme gibi yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların temelinde ise “karşılılık normu” vardır (Kaymakçı, 2013: 87). Karşılılık normuna göre işinden memnun olan bir çalışan kendisine bu memnuniyeti sağlayan kurumuna karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık verecektir (Gürbüz, 2007: 145).

Örgütün, çalışanlarının iş tatminlerini arttırmaya yönelik atmış olduğu adımları, çalışanlarının da karşılıksız bırakmayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir (Kaymakçı, 2013: 88). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışan, etkileşim içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütün imajına katkı sağlama, örgüt kaynaklarını koruma gibi davranışlar sergileyecektir (Gürbüz, 2007: 145). Böyle bir çalışan kendisinden beklenenlerin üzerinde bir çaba gösterecektir (Kaya, 2015: 69). Bu durum örgüt performansına ve etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Aksi bir biçimde çalışanlarının iş tatminlerinin önemszenmediği bir yaklaşımda ise çalışanlar; devamsızlık, yabancılaşma, misilleme, işten ayrılma davranışı gibi olumsuz davranışlarla karşılık vereceklerdir (Kaymakçı, 2013: 88).

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki çok sayıda çalışma tarafından ele alınmıştır (Ersözlü, 2012: 68). Bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçlar, aşağıdaki gibidir:

Williams ve Anderson (1991)'a göre çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkileyen, iş ortamı, yöneticilerin tutumları, çalışma şartları gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Mohammad vd., 2011: 154).

Organ ve Lingl (1995)'e göre iş tatmininin çalışanların gönüllü davranışlarının düzeyini, iş performansından daha fazla etkilemektedir. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır (Schappe, 1998).

İş tatminin, bilişsel yönünü ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve genel uyumluluk boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatminin davranışsal bir sonucudur ve örgütsel etkililik üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini düzeyindeki artış, çalışanların çalışma arkadaşlarına yardım etme istekliliğini arttırmakta, ortak iş yapmalarına olanak sağlamaktadır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışları gelişmektedir (Yafang ve Shih-Wang, 2008: 64).

İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir role sahiptir. Çalışanların iş tatmini düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesindeki önemli belirleyicilerindendir Organ ve Konovsky (1989). Yine Bateman ve Organ (1983)'nın üniversite çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışma sonucuna göre de bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Smith vd. (1983) yapmış oldukları çalışmaya göre ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından fedakârlık boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

(MacKenzie vd. 1998) yapılan çalışma sonucuna göre de örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların karşılaşmış oldukları problemlerin üstesinden gelmek için çalışma arkadaşlarıyla etkileşim içerisinde olması, şeklinde ortaya çıkar. Ortaya çıkan bu davranış, iş tatminin neden olduğu motivasyonun bir sonucudur (Teh ve Sun, 2012: 68).

Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülüdür.

Demirel ve Özçınar (2009) tarafından farklı sektörlerde yapılan çalışmanın sonucuna göre iş tatminin arttırılmasında örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir yere sahiptir ve bu nedenle sektör ayrımı yapılmaksızın örgütsel vatandaşlık davranışının desteklenmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Dilek (2005) tarafından yapılan çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutları olan nezaket, sivil erdem, diğergamlık ve yüksek görev bilinci ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yeşilyurt ve Koçak (2014)'ın otel çalışanlarının katılımıyla yapmış oldukları çalışmada, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmış. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Çetin (2011) banka çalışanlarının katılımıyla yaptığı çalışma sonucuna göre, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Murphy vd. (2002) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma sonucuna göre, her iki değişken arasında, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

González ve Garazo (2006)'nın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmada en büyük ilişki iş tatmini ve örgütsel sadakat arasındadır.

Todd (2003) tarafından iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere 364 kişinin katılımıyla yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Tokel (2017)'in 210 üniversite çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tharikh vd. (2016) Malezya'daki 250 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Pirali (2007)'nin Ankara'daki özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelenmiş ve sonucunda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Footo ve Tang (2008)'in iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 242 kişinin katılımıyla yapmış oldukları çalışma sonucuna göre; iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Özdemir (2005: 13) literatürde örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçlarını dört madde halinde özetlemiştir:

- İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanlar, yardımcı olma eğilimi içerisinde olurlar ve fedakâr davranışlar sergilerler.

- İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların, işine karşı memnuniyet düzeyleri yüksektir ve bu çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler kurarlar.
- İş tatmini davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında ilişkiye rastlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu savunan çalışmaların aksine, (Feather ve Rauter, 2004; Schappe, 1998) tarafından yapılan çalışmalarda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Kaymakçı, 2013: 89).

Yukarıda incelenen araştırmalar ve yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. H6: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **2.5.7 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aracılık Rolü**

İlgili literatür incelendiğinde, iş güvencesizliği algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının birlikte ve/veya farklı kavramlarla ele alındığı çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, birlikte ele alınan bu değişkenler birbirlerini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin;

İş tatmini düzeyi ve/veya örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bir çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi de düşük olacaktır (Çetin, 2011; Demirel ve Özçınar, 2009; Gurbuz, 2009; Kamer, 2001b; MacKenzie vd., 1998; Murphy vd., 2002; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Schappe, 1998; Van Scotter, 2000; Şeşen ve Basım, 2012; Smith vd., 1983; Todd, 2003; Tokel, 2017; Ünüvar, 2006; Yeşilyurt ve Koçak, 2014; Yılmaz, 2010).

İş tatmini değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki var olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Chen vd., 2002; DeCotiis ve Summers, 1987; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Kacmar vd., 1999; Mathieu ve Zajac, 1990; May vd., 2002; McIntyre vd., 2002; Nystedt vd., 1999; Rowden, 2000; Testa, 2001).

İş tatmini düzeyi yüksek olan bir çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının da yüksek olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Bateman ve Organ, 1983; Çetin,

2011; Demirel ve Özçınar, 2009; Dilek, 2005; MacKenzie vd., 1998; Moorman, 1993; Murphy vd., 2002; Organ ve Lingl, 1995; Tharikh vd., 2016; Tokel, 2017; Williams ve Anderson, 1991; Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

İş güvencesi algısı ile, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür (Dede, 2017; Feather ve Rauter, 2004; Lam vd., 2015; McInroe, 2013; Öcel, 2009; Reisel vd., 2010; Staufenbiel vd., 2006).

İş güvencesi algısı düşük olan bir çalışanın, iş tatmini düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Adkins vd., 2001; Armstrong-Stassen, 1993; Ashford vd., 1989; Buitendach ve De Witte, 2005; Ceylan ve Demircan, 2002; Chirumbolo ve Areni, 2005; De Cuyper vd., 2009; Davy vd., 1997; Heaney vd., 1994; İlkın ve Derin, 2018; Örücü vd., 2006b; Poyraz ve Kama, 2008; Probst ve Brubaker, 2001; Reisel vd., 2010; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2009; Vujičić vd., 2015; De Witte ve Näswall, 2003; Yaşlıoğlu vd., 2013)

İş güvencesi algısı düşük olan bir çalışanın, örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Ashford vd., 1989; Borg ve Elizur, 1992; Buitendach ve De Witte, 2005; Burgard vd., 2009; Cheng ve Chan, 2008; Chirumbolo ve Areni, 2005; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Davy vd., 1997; Dıgın ve Ünsar, 2009; Faisal ve Al-Esmael, 2014; King, 2000; Lambert, 1991; Levanoni ve Sales, 1990; Murphy vd., 2013; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2010; Sverke vd., 2002; Vujičić vd., 2015)

Örgütsel bağlılık değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olması beklenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu söylemi destekleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin; (Becker, 1992; Bogler ve Somech, 2004; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Finegan, 2000; Gurbuz, 2009; Kamer, 2001b; Karrasch, 2003; MacKenzie vd., 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Parnell ve Crandall, 2003; Podsakoff vd., 1996; Salehi ve Gholtash, 2011; Schappe, 1998; Van Scotter, 2000; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2006; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005; Williams vd., 2002; Williams ve Anderson, 1991; Yılmaz, 2010).

Aracılık rolü, iki değişken arasındaki ilişkinin başka bir değişkenin varlığından kaynaklanıp kaynaklanmadığı ile ilgilidir (Çelik, 2013: 238).

Araştırma modeli incelendiğinde; farklı değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanırken iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin aracı değişken rolü üstlendiği görülmektedir. Bu bağlamda, üç farklı hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>7</sub>: İş güvencesi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: İş tatmini düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin aracılık etkisi vardır.

## 2.5.8 Demografik Değişkenlerle İlişki

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem gibi demografik özellikler örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir.

### 2.5.8.1 Cinsiyet

Toplumun erkeğe ve kadına yüklemiş olduğu roller, kadın veya erkek çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de etkileri bulunmaktadır.

Bazı çalışmalarda kadınların bazılarında ise erkeklerin iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna varılırken (Kantar, 2010; Somuncuoğlu, 2013; Toker, 2007; Yazıcıoğlu, 2010), bazı çalışmalarda ise cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çelişkinin, meslek, yükselme olanakları, toplumsal statü gibi cinsiyete bağlı değişkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Karakulle, 2020: 75). İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik kesin bir yargıda bulunmak mümkün değildir. Bunun nedeni olarak cinsiyetler arasındaki eşitsizlik gösterilebilir. Kadınların, çalışma hayatında yaşadıkları zorlukların motivasyonlarına ve sahiplenme duygularına olumlu katkılar sağladığı, bu nedenle erkeklere nazaran iş değiştirme hızlarının daha düşük olduğu düşünülmektedir. Eşitsizliklere rağmen statü sahibi kadınların iş tatminlerinin de daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Buna karşın kadınların ailelerine yönelik hedef ve duygularını işletmeye yönelik duygularının önünde tutmaları, işletmeyi sahiplenme noktasında erkeklere kıyasla daha düşük kalmaktadırlar (Varışlı, 2019: 56-57).

Toplum tarafında erkeklere yüklenen roller nedeniyle, erkekler, kadınlardan daha fazla iş güvencesizliği algısına sahiptir (Dığın, 2008; Kinnunen vd., 1999; Rosenblatt vd., 1999). Finansal açıdan bir değişim veya iş kaybı, erkekler için daha kaygı vericiyken, kadınlar içinse işin içeriği ve özellikleri daha kaygı vericidir (Rosenblatt vd., 1999: 14-15). Ancak özellikle Avrupa ülkelerindeki kadın ve erkek arasındaki eşit rol dağılımı ve kadınların iş hayatında daha

aktif rol almaları elde edilen bu sonucu değiştirmektedir. Aile geçiminden sorumlu bir kadın, yüksek iş güvencesizliği algısına sahiptir (Nswall ve De Witte, 2003; De Witte, 1999). Yapılan bazı çalışmaların sonucuna göre ise, iş güvencesizliği algısı ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Hellgren ve Sverke, 2003; Kinnunen ve Ntti, 1994; Roskies ve Louis-Guerin, 1990)

Cinsiyet, rgtsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasındadır. Kadın alışanlar, erkek çalışanlara kıyasla daha fazla yardım etme, saygılı davranma ve empati kurma eğilimine sahiptir (İpek ve Saklı, 2012: 257). Vicdanlılık, nezaket ve gönüllülük boyutlarında kadınların; centilmenlik, sivil erdem ve özgecilik boyutlarında ise erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği düşünülmektedir (Yılmaz vd., 2015: 298). Bazı alışma sonuçlarına göre ise cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi bulunmamaktadır (İpek, 2010).

#### 2.5.8.2 Yaş

Yaş ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve yaş ilerledikçe iş tatmini artmaktadır. Bu durumun temel nedeni yaş ilerledikçe çalışanın tecrübesiyle birlikte, işi ile uyumu da artmakta böylece iş tatmini düzeyi de olumlu etkilenmektedir. Ayrıca yaşi ilerlemiş çalışanların daha uzun süredir çalışma hayatında yer alıyor olmaları nedeniyle, alacakları maaş başta olmak üzere çeşitli ödüller de artacaktır. Böylece iş tatmini düzeyi de artmaktadır. Genç alışanların ise işle ilgili, koşulların iyileştirilmesi, yükselme olanaklarının sağlanması gibi farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu durum iş tatmini kavramının yaş değişkeninden etkilenmesinin bir sebebi olarak gösterilebilir (Yılmaz, 2014: 14).

Yaş, iş güvencesizliği algısının da önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. İlerleyen yaşlarda, çalışanın kendi yaşını, işini kaybetmesine sebep olabilecek bir sebep olarak görmesi nedeniyle yaş değişkenini önemli bir demografik değişken olarak değerlendirilmektedir (Sverke vd., 2002). İş güvencesizliği ve yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Hartley vd., 1991; Kinnunen vd., 2003; Mohr, 2000; Nswall ve De Witte, 2003; Sverke vd., 2006a). İleri yaştaki bireyler için iş güvencesizliği algısı, yeniden istihdam edilememe düşüncesi ile birleşince daha fazla tedirgin edici bir hal almaktadır (Hatipoğlu, 2016: 20). İş güvencesizliği ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin varlığını savunan çalışmaların yanı sıra bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını savunan çalışmalar da literatürde mevcuttur. Örneğin, (Hellgren ve Sverke, 2003; Kinnunen ve Ntti, 1994; Nswall ve De Witte, 2003; Roskies ve Louis-Guerin, 1990; Ruvio ve Rosenblatt, 1999; Van Vuuren vd., 1991). Yaşi

ilerlemiş çalışanların gençlere kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi beklenmektedir. Yaşı ilerledikçe, meslektan ve pozisyondan duyulan memnuniyet ve örgüte olan bağlılık artmaktadır (İpek ve Saklı, 2012; Ketchand ve Strawser, 1998; Özkaya vd., 2006; Ucho, 2012). Yaş daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının; vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve diğerkâmlık boyutları ile ilişki içerisinde (Ucho, 2012: 566).

Benzer bir şekilde, ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğuna yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin; Angle ve Perry'e göre Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık da artmaktadır (Keleş, 2006: 55). Yaş ilerledikçe çalışanın bulabilecekleri iş alternatifleri azalmaktadır. Bu durum psikolojik olarak örgüte olan bağlılıklarının arttırmaktadır. Ayrıca çalışanların içerisinde buldukları yaşa göre beklentileri, tutumları, istekleri ve algıları farklılık gösterebilmektedir. Winter vd. (2000: 289-290)'e göre yaşı 25-29 ve 60- 64 aralığındaki iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını kıyasladıkları çalışma sonucuna göre yaşı ileri olan çalışanlarda normatif ve devam bağlılığı görülürken, genç çalışanlarda duygusal bağlılık daha fazla görülmektedir. Genç çalışanlarda duygusal bağlılığın daha fazla olmasının nedeni, iş ve koşullarını daha fazla önemsemeleridir. Yaşı ileri olan çalışanların örgütsel bağlılık nedenleri ise işten ayrılma ve yeni bir iş bulma maliyetinin onlar için göze alınabilecek düzeyde olmamasıdır (Ateş, 2019: 123).

### 2.5.8.3 Eğitim Düzeyi

Yeterli eğitim düzeyine sahip olmayan bir çalışan, işgücü piyasasında tercih edebileceği alternatif iş olanakları da kısıtlı olacaktır. Bu durum, çalışanın mevcut işine olan bağımlılığını arttıracaktır. Çalışanın eğitim düzeyi ilerledikçe, istihdam çeşitliliği genişleyecek ve işsiz kalma riski azalacaktır. Böylece, çalışanın işsiz kalma kaygısı azaltırken daha az iş güvencesizliği algısına sahip olacaktır (Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003; Sverke vd., 2006b; Van Vuuren vd., 1991; Wilson vd., 2006). İlgili literatür incelendiğinde bu görüşün yanı sıra iş güvencesizliği algısı ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına (Ruvio ve Rosenblatt, 1999) dair bulgulara ulaşan çalışmalarda birlikte, eğitim düzeyinin iş güvencesizliği algısını negatif yönde etkilediğine (Probst, 1998; Roskies ve Louis-Guerin, 1990) dair bulgular da mevcuttur (Sekban, 2019: 15).

Eğitim düzeyi, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli değişkenler arasındadır. Yine diğer değişkenlerde olduğu gibi literatürde farklı sonuçlara rastlanılmaktadır. Bazı çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin azaldığını, bazılarında ise arttığı görülmektedir (Gül, 2017: 44). Genel kanı, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

yönündedir. Ancak bazı çalışmaların sonucuna göre eğitim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin düştüğü şeklinde iş tatmini ile eğitim düzeyi ilişkisini belirtirken (Clark, 1996; Clark ve Oswald, 1996; Keser, 2005; Verhaest ve Omev, 2009), bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Arıkan, 2011; Seashore ve Taber, 1975).

Eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın beklentileri karşılandığında, sunulan ödül veya ücrete de bağlı olarak örgüte olan bağlılığı artacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterecektir. Eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın beklentilerinin yeterince karşılanmadığı bir durumda ise tersi bir durumla karşılaşılacaktır. Bu durumun, eğitim düzeyi yüksek bir çalışanın daha fazla iş bulabilme imkanına sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Aydın, 2015: 72).

#### 2.5.8.4 Kıdem

İlgili literatür incelendiğinde kıdem ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılacaktır. Bu durum temel nedeni, çalışanların kıdem arttıkça işten beklentileri azalmakta dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır. Özel sektör çalışanın, iş tatmini kıdemleriyle doğru orantılıdır (Armentor ve Forsyth, 1995: 58). Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları çalışmada, çalışanların kıdemleri arttıkça iş tatminlerinin artması durumunun sebebi, kıdem arttıkça daha iyi pozisyonlara gelme imkânının iş tatminine sağladığı olumlu katkı gösterilmiştir (Keleş, 2007: 34).

Öğütteki hizmet süresi daha fazla olan çalışanların daha az olan çalışanlara kıyasla iş güvencesizliği algıları daha düşüktür (Bender ve Sloane, 1999; Erlinghagen, 2008; Johnson vd., 1992; Probst, 1998). Farklı bir görüşe göre ise işe yeni giren bir çalışanın, iş yerindeki rolü, kıdemli çalışanlara nazaran daha belirsiz olduğundan, yeni çalışan örgütte kalabilmek ve pozisyonunu kaybetmemek için daha fazla çaba içerisinde olacaktır. Bu durum, kıdemsiz bir çalışanın, iş güvencesizliği algısının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir (Öz, 2008: 155).

Kıdem, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine de olumlu katkı sağlamaktadır. Kıdem çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmakta ve daha fazla sorumluluk almasına olanak tanımaktadır (Aydın, 2015: 71-72). İş yaşamına yeni girmiş bir çalışan için iş arama ve yerleşme isteği daha ön plandayken, deneyimli bir çalışan için örgüt içi fırsatlar, inisiyatif alabilme ve denetim yetilerini kullanabilme arzusu daha fazla ön plandadır (Ateş, 2019: 123). Bu durum çalışanın daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini de

tetiklemektedir. Kıdem, centilmenlik ile negatif, vicdanlılık ve sivil erdem ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir (Ucho, 2012: 566).

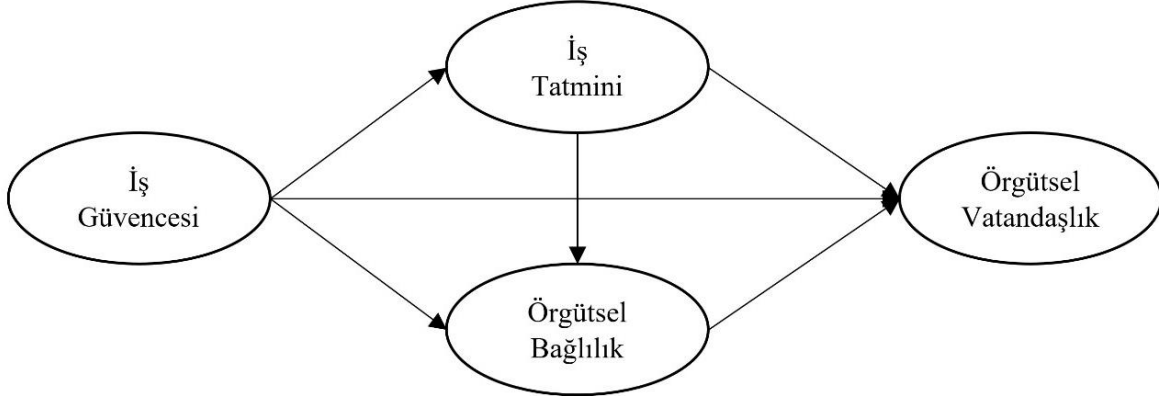


## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırma Modeli

İş güvencesi, çalışanların örgüte ve işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu olarak etkileyen bir değişkendir. İş güvencesine sahip çalışanın, işine yönelik olumlu duygularının ve örgütsel bağlılıklarının artacağı ve bu durumun örgüt yararına gösterilen karşılıksız davranışları olumlu olarak etkileyeceği değerlendirilmektedir. Araştırma, açıklayıcı bir çalışma olarak teorik çerçeve kapsamında oluşturulan, değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin, hipotezlerle test edilmesini içermektedir. Araştırmada, veriler kesitsel olarak kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 6'da sunulmuştur. Şekil 6'da iş güvencesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışını üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmadaki analizler, SPSS 23.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak yapılmıştır.



Şekil 6. Araştırma Modeli

#### 3.2 Araştırma Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: İş güvencesi algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: İş tatmini düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin aracılık etkisi vardır.

### 3.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Gaziantep'te faaliyet gösteren 167 özel okulda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende 2633 sayıda çalışan bulunmaktadır (Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2019). Araştırmanın amacı değişkenler arasındaki teorik olarak ortaya konan ilişkileri test etmek olması nedeniyle bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle 383 adet veri toplanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin toplanması amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eş çalışma durumu, çocuk ve eğitim bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırma değişkenleri olan iş güvencesine, iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik ifadeler yer almaktadır. Verilerin toplanma sürecinde; çalışmanın yürütülebilmesi için ilgili resmi makamlardan gerekli izinler alınmış, örneklem listesindeki 45 özel okul yöneticisi ile yüz yüze, 32 yönetici ile e-posta aracılığıyla görüşülerek, ölçeklerin uygulanabilmesi noktasında destek talep edilmiştir. Veri toplama süreci Nisan 2020'de başlamış ve Ağustos 2020'de tamamlanmıştır. Veri toplama sürecinin gerçekleştirildiği tarih aralığında, dünya genelinde, Covid-19 pandemi süreci ve tedbirleri devam etmekteydi. Covid-19 tedbirleri kapsamında okullar başta olmak üzere çoğu kurum faaliyetlerini uzaktan yürütmek veya tamamen durdurmak zorundaydı. Bu nedenle, ölçekler hakkında bilgilendirme, öğretmenlere online olarak yapılmış ve ankete katılımları sağlanmıştır.

Böylece araştırmanın veri toplama süresinde oluşabilecek olumsuzluklar, pandemi sürecinin kısıtları doğrultusunda, en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Toplanan anketlerden 3 tanesinin, uygun doldurulmadığı (yaş bilgisinin yanlış girilmesi ve ölçek ifadelerinin hepsine sadece bir tane katılım değerinin işaretlenmesi gibi) tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 380 anket ile analizlere devam edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik yapılan frekans analiz sonuçları, Tablo 4'te gösterilmiştir. Katılımcıların %51,3'ü erkek, %48,7'si ise kadındır. Katılımcıların çoğunluğu evli (%77,4) ve en fazla iki çocuğu olanların oranı %52,4'tür. Çocuk sahibi olmayanların oranı ise %36,6'dır. Katılımcıların yarıdan fazlasının eşi çalışmakta (%58,4) ve çoğunluğu en az lisans (%92,4) mezunudur.

**Tablo 4.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

S.No	Değişken	n	Yüzde	
1	Cinsiyet	Erkek	195	51,3
		Kadın	185	48,7
		Toplam	380	100
2	Çocuk	Yok	139	36,6
		Bir	90	23,7
		İki	109	28,7
		Üç	32	8,4
		Dört	9	2,4
		Beş	1	0,3
		Toplam	380	100
3	Medeni Durum	Evli	294	77,4
		Bekar	86	22,6
		Toplam	380	100
4	Eş Çalışma	Çalışıyor	222	58,4
		Çalışmıyor*	158	41,6
		Toplam	380	100
5	Eğitim	Ön Lisans	29	7,6
		Lisans	290	76,3
		Yüksek Lisans	60	15,8
		Doktora	1	0,3
		Toplam	380	100
6	Yaş	N	Ort.	St. Sapma
		380	34,89	7,17

\*Eşi olmayan kişiler de çalışmıyor kısmında gösterilmiştir.

### 3.4 Ölçekler

İş güvencesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığı ile ÖVD üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çalışan algıları ölçülmüştür. Çalışan algılarının tespit edilebilmesi amacıyla aşağıda yer alan ölçekler kullanılmıştır.

#### 3.4.1 İş Güvencesi Ölçeği

İş güvencesini ölçmek amacıyla (Ashford vd., 1989; Hellgren vd., 1999; De Witte, 1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Şeker (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Dede (2017) tarafından “İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma” başlıklı doktora tezinde de kullanılmıştır, formunun genel güvenilirliği 0,781 Cronbah alfa olarak tespit edilmiştir, (Dede, 2017: 139).

Ölçekte “İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum” (ters kodlu) ve “Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Katılım düzeyi 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar iş güvencesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için (Meyer vd., 1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyut bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması (Dağlı vd., 2018: 1771) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun güvenilirliği, ölçeğin geneli için 0,884 Cronbach alfa, alt boyutları için ise sırasıyla 0,80, 0,73 ve 0,80 Cronbach alfa olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte boyutlardaki örnek ifadeler sırasıyla “İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım”, “Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum” ve “Kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçekte çalışanların ifadelerine katılım düzeyleri; 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçülmüştür. Ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.4.3 İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların işlerinden duydukları tatmin düzeyini ölçmek amacıyla, (Agho vd., 1992: 189) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, (Güres ve Sökmen, 2015) tarafından yapılmıştır. İş tatmini ölçeği altı ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin daha önceki çalışmalarda içsel tutarlılığı 0,86 Cronbach alfa olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte “İşimden gerçekten zevk alırım”, “Başka bir iş yapmayı arzu etmem” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Katılım dereceleri beşli likert şeklinde ölçülmüştür (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puanlar iş tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Basım ve Şeşen (2006) tarafından, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw, (1999) ölçeklerinin birleştirilerek Türkçe’ye çevrilen, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Organ (1988) tarafından ortaya konulan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla uyumlu olup, 19 ifade ve beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar ve ifade sayıları şu şekildedir: Diğerkâmlık (özgecilik) boyutu, beş ifade, sivil erdem boyutu, dört ifade, centilmenlik boyutu dört ifade, nezaket boyutu, üç ifade ve vicdanlılık boyutu, üç ifadedir.

Ölçekteki örnek ifadeler sırasıyla; “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım”, “Kurum yapısında yapılan değişimlere destek olurum”, “Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım”, “Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim” ve “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçekte beşli likert kullanılarak katılım düzeyleri tespit edilmiştir (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı algısını göstermektedir. Önceki çalışmalarda ölçeğin Türkçe formunun Cronbach alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1 Analiz ve Bulgular

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, kıdemleri gibi demografik özellikleri örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir

Bu kapsamda, demografik değişkenlerin, kontrol değişkeni olarak modele dahil edilip edilmemesi gerektiğine karar verebilmek amacıyla, değişkenlere göre ortalama farklılıkları incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı, bağımsız grup t testi ile kontrol edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. İlk olarak varyansların eşitliği, Levene testi ile kontrol edilmiş ve varyansların tüm değişkenler için eşit olmadığına eşit varyansın olmadığı kabul edilerek ilgili satırdaki t ve p değerlerine göre sonuçlar yorumlanmıştır. Buna göre kadınların ortalamalarının erkekler göre tüm değişkenlerde anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Cinsiyete Göre Ortalama Farklılıkları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
İş güvencesi	Erkek	195	3,2566	1,31141	-1,891	0,050
	Kadın	185	3,4968	1,16382		
İş tatmini	Erkek	195	4,0125	1,22154	-4,344	0,000
	Kadın	185	4,4603	0,74176		
Duygusal bağlılık	Erkek	195	3,5784	1,18948	-3,749	0,000
	Kadın	185	3,9727	0,83927		
ÖVD	Erkek	195	3,3677	0,93589	-4,692	0,000
	Kadın	185	3,7312	0,52895		

Katılımcıların algı ortalamalarının, medeni duruma göre de farklılaşıp farklılaşmadığı, bağımsız grup t testi ile kontrol edilmiştir. Sonuçlar Tablo 6'de sunulmuştur. Analizler Levene test sonuçlarına göre yorumlanmıştır. İlgili satırdaki t ve p değerleri incelendiğinde medeni duruma göre algı ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** Medeni Duruma Göre Ortalama Farklılıkları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
İş güvencesi	Evli	294	3,3684	1,25857	-0,151	0,882
	Bekar	86	3,3911	1,20881		
İş tatmini	Evli	294	4,2606	0,97913	0,925	0,357
	Bekar	86	4,1275	1,22560		
Duygusal bağlılık	Evli	294	3,8206	0,97834	1,504	0,135
	Bekar	86	3,5988	1,26089		
ÖVD	Evli	294	3,5800	0,73004	1,414	0,160
	Bekar	86	3,4236	0,94660		

Eş çalışma durumuna göre ortalama farklılıkları da bağımsız grup testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur. Levene testi sonuçlarına göre fark istatistikleri incelendiğinde, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının, eş çalışma durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farkın hangi gruptan olduğunu tespit etmek için ortalamalar incelendiğinde eşi çalışan katılımcıların değişkenlere yönelik algı ortalamalarının eşi çalışmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Eş Çalışma Duruma Göre Ortalama Farklılıkları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
İş güvencesi	Çalışıyor	222	3,4315	1,23203	1,075	0,283
	Çalışmıyor	158	3,2921	1,26466		
İş tatmini	Çalışıyor	222	4,3558	0,88844	2,673	0,008
	Çalışmıyor	158	4,0544	1,20227		
Duygusal bağlılık	Çalışıyor	222	3,8804	,92578	2,333	0,020
	Çalışmıyor	158	3,6159	1,19175		
ÖVD	Çalışıyor	222	3,6170	,67866	2,039	0,042
	Çalışmıyor	158	3,4430	,90773		

Birden fazla grubu olan demografik değişkenlerin, fark ortalamasını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tüm analizlerde öncelikle gruplar arasındaki varyansların homojenliği, Levene testi ile kontrol edilmiştir. Grup homojenliğinin doğrulanmaması durumunda, Brown-Forsythe testi ile ortalama farkları kontrol edilmiştir. Levene testi sonucuna göre ilgili istatistikler yorumlanmıştır. Buna göre yaşa göre araştırma değişkenlerine yönelik algı ortalamalarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Yaşa Göre Ortalama Farkları

Değişkenler	Test istatistiği	F Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
İş güvencesi	ANOVA	1,211	379	0,201
İş tatmini	ANOVA	0,909	379	0,618
Duygusal bağlılık	ANOVA	0,744	379	0,852
ÖVD	ANOVA	0,911	379	0,615

Çocuk sayısına göre de araştırma değişkenlerine yönelik algı ortalamaları, ANOVA analizi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur. Sonuçlara göre çocuk sayılarına göre değişkenlere yönelik algı ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

**Tablo 9.** Çocuk Sayısına Göre Ortalama Farkları

Değişkenler	Test istatistiği	F Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
İş güvencesi	ANOVA	0,987	379	0,426
İş tatmini	ANOVA	0,313	379	0,905
Duygusal bağlılık	ANOVA	0,940	379	0,455
ÖVD	ANOVA	0,772	379	0,570

Son olarak katılımcıların eğitim durumuna göre değişkenlere yönelik algı ortalamaları incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 10’de sunulmuştur. Sonuçlar değişkenlere yönelik algı ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

**Tablo 10.** Eğitim Durumuna Göre Ortalama Farkları

Değişkenler	Test istatistiği	F Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
İş güvencesi	ANOVA	1,235	379	0,297
İş tatmini	ANOVA	1,069	379	0,362
Duygusal bağlılık	ANOVA	1,723	379	0,162
ÖVD	ANOVA	1,116	379	0,342

İş güvencesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla ÖVD üzerindeki etkisinin incelenebilmesi amacıyla yukarıdaki bulgulara göre, katılımcıların demografik değişkenlerinin

etkisini kontrol etmek amacıyla demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, verilerin analize uygunluğunu kontrol etmek amacıyla normal dağılım, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki doğrusallık, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir.

İlk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, çarpıklık ve basıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ait basıklık ve çarpıklık değerleri 2,45 ile -2,035 arasında değişmektedir (Tablo 11). 3 üzerinde bir değer olmaması (Sposito vd., 1983) ve merkezi limit teoremi kapsamında veri sayısının 30'dan yüksek olması nedeniyle normal dağılım kriterinin karşılandığı değerlendirilmiştir.

**Tablo 11.** Değişkenlere Yönelik Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	N	Min.	Mak.	Çarpıklık	Std. hata	Basıklık	Std. hata
İş güvencesi	380	1,00	5,00	-0,350	0,125	-1,395	0,250
İş tatmini	380	1,00	5,00	-1,731	0,125	2,451	0,250
Duygusal bağlılık	380	1,00	5,00	-1,283	0,125	0,885	0,250
Örgütsel vatandaşlık	380	1,00	5,00	-2,035	0,125	1,131	0,250

İkinci olarak, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı problemi olup olmadığı, en son elde edilen ölçüm modeli üzerinden incelenmiştir. Ölçüm modelinin, son haline yönelik açıklamalar ilerleyen bölümlerde yapılmıştır. Çoklu bağıntı problemi varyans genişletme değerleri (VIF) incelenerek kontrol edilmiştir. VIF değerlerini incelemek amacıyla SPSS programında hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12'da sunulmuştur. Analiz sonucunda en yüksek VIF değerinin 1,757 tespit edilmiştir. VIF değerinin 1 olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun modelin anlamlılığı için problem olmadığını işaret etmektedir. Bu nedenle, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı problemi olmadığı değerlendirilmiştir. Son olarak, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı korelasyon incelenerek, doğrusal bir ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür (Durmuş vd., 2013).

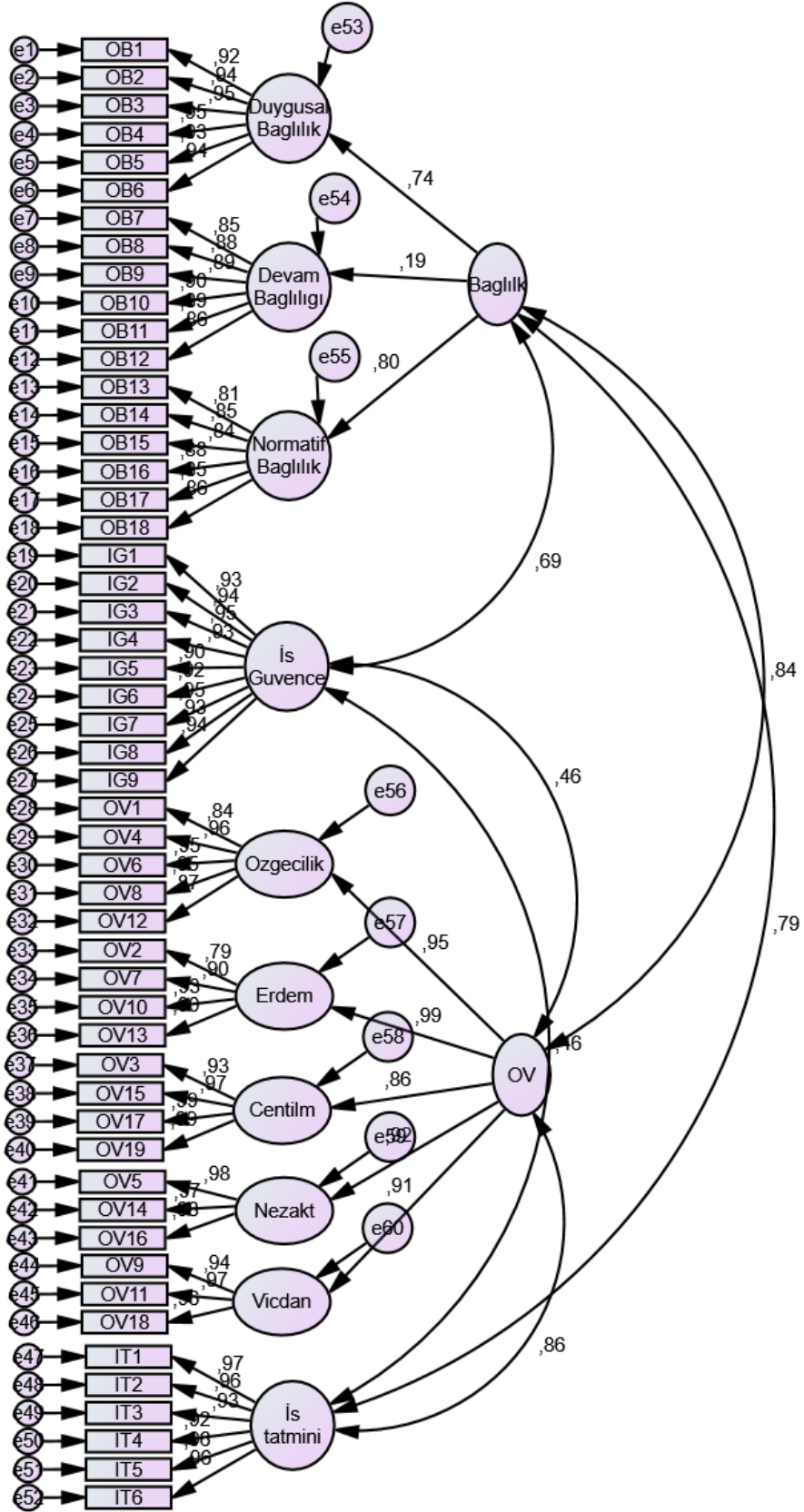
**Tablo 12.** Değişkenlere Ait Varyans Genişletme Faktör (VIF) Değerleri

Bağımlı değişken	Örgütsel vatandaşlık	Standardize edilmemiş		t	Sig.	Doğrusallık	
		B	Std. Hata			Tolerans	VIF
1.aşama	Sabit	2,548	0,103	24,729	0,000		
	İş güvencesi	0,296	0,029	10,316	0,000	1,000	1,000
2.aşama	Sabit	0,703	0,084	8,374	0,000		
	İş güvencesi	0,052	0,018	2,937	0,004	0,786	1,273
	İş tatmini	0,630	0,021	29,662	0,000	0,786	1,273
3.aşama	Sabit	0,580	0,083	6,953	0,000		
	İş güvencesi	0,025	0,018	1,445	0,149	0,732	1,366
	İş tatmini	0,559	0,024	23,418	0,000	0,574	1,743
	Duygusal bağlılık	0,137	0,024	5,773	0,000	0,569	1,757

Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin, gizil yapılarını temsil etme gücü faktör yükleri, bileşim ve ayrışım geçerlilikleri ile kontrol edilmiştir. İlk olarak her bir değişkenin faktör yükleri (standardize edilmiş değerler) incelenmiştir. Oluşturulan ilk ölçüm modeli Şekil 7’de sunulmuştur. Ölçek ifadelerine yönelik faktör yükleri Tablo 13’te verilmiştir. İş güvencesi ölçeği ifadelerinin, faktör yükleri 0,900 ile 0,948 arasında değişmektedir. İş tatmini maddelerinin, faktör yükleri 0,924 ile 0,967 arasında değişmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerinin faktör yükleri de 0,813 ile 0,953 arasında değişmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışının faktör yükleri, ise 0,844 ile 0,982 arasında değişmektedir. Tüm ölçeklerin birinci düzey faktör yükleri, istenilen değer olan 0,70’in üzerindedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde ikinci düzey bulunması nedeniyle, oluşturulan birinci düzey gizil değişkenlerin, ikinci düzey gizil değişkenleri temsil etme gücü de faktör yüklerine bakılarak incelenmiştir. Sonuçlar, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın faktör yüklerinin sırasıyla 0,739, 0,187 ve 0,796 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13.** İlk Ölçüm Modeli Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Standardize Faktör Yüğü	Ölçek ifadeleri	Standardize Faktör Yüğü	Ölçek ifadeleri	Standardize Faktör Yüğü
<b>1. Düzey</b>					
Duygusal bağıllık 1	0,922	Özgeçilik 1	0,844	İş tatmini 1	0,967
Duygusal bağıllık 2	0,935	Özgeçilik 2	0,958	İş tatmini 2	0,959
Duygusal bağıllık 3	0,95	Özgeçilik 3	0,948	İş tatmini 3	0,935
Duygusal bağıllık 4	0,953	Özgeçilik 4	0,946	İş tatmini 4	0,924
Duygusal bağıllık 5	0,934	Özgeçilik 5	0,874	İş tatmini 5	0,962
Duygusal bağıllık 6	0,937	Erdem 1	0,791	İş tatmini 6	0,956
Devam bağıllığı 1	0,85	Erdem 2	0,896	İş güvencesi 1	0,934
Devam bağıllığı 2	0,876	Erdem 3	0,929	İş güvencesi 2	0,936
Devam bağıllığı 3	0,894	Erdem 4	0,903	İş güvencesi 3	0,948
Devam bağıllığı 4	0,899	Centilmenlik 1	0,931	İş güvencesi 4	0,925
Devam bağıllığı 5	0,891	Centilmenlik 2	0,967	İş güvencesi 5	0,9
Devam bağıllığı 6	0,861	Centilmenlik 3	0,991	İş güvencesi 6	0,917
Normatif bağıllık 1	0,813	Centilmenlik 4	0,986	İş güvencesi 7	0,947
Normatif bağıllık 2	0,853	Nezaket 1	0,98	İş güvencesi 8	0,927
Normatif bağıllık 3	0,837	Nezaket 2	0,969	İş güvencesi 9	0,941
Normatif bağıllık 4	0,883	Nezaket 3	0,982		
Normatif bağıllık 5	0,848	Vicdanlılık 1	0,944		
Normatif bağıllık 6	0,858	Vicdanlılık 2	0,973		
		Vicdanlılık 3	0,96		
<b>2. Düzey</b>					
Duygusal Bağıllık Boyutu	0,739	Özgeçilik Boyutu	0,954	Nezaket Boyutu	0,92
Devam Bağıllığı Boyutu	0,187	Erdem Boyutu	0,994	Vicdanlılık Boyutu	0,911
Normatif Bağıllık Boyutu	0,796	Centilmenlik Boyutu	0,862		



Şekil 7. İlk Ölçüm Modeli

Devam bağlılığının faktör yükünün kritik (kabul edilebilir) değer olan 0,50'nin çok altında kaldığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık değişkenini temsil etme gücü çok düşüktür. Bu nedenle, ilerleyen analizlerde bu değişkenin (devam bağlılığını ölçen altı ifadenin) çıkarılmasına karar verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenin, alt boyutları olan; özgecilik (diğerkamlık), sivil erdem, centilmenlik, nezaket ve vicdanlılık boyutlarının faktör yükleri sırasıyla 0,954, 0,994, 0,862, 0,920, 0,911'dir. Tüm değerlerin 0,70'in üzerinde olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin tüm alt boyutlarıyla ileri analizler yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör yüklerinden sonra, bileşim ve ayrışım geçerliliği kapsamında ölçeklerin açıklanan ortalama varyans (AVE) ve en çok paylaşılan varyans (MSV) değerleri güvenilirlikleri için ise bileşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Birinci ölçüm modelinin, AVE, MSV ve CR değerleri Tablo 14'te sunulmuştur. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık boyutunun, AVE değeri (0,591) MSV değerinden (0,696) ve AVE'nin karekök değeri, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan korelasyonundan düşüktür. Bu durum duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık değişkeninin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile ayrışım gücünün zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Model 1 AVE, MSV, CR ve Cronbach Alfa Değerleri

	CR	AVE	MSV	Cr. Alfa	1	2	3	4
<b>Model 1</b>								
1-İş Güvencesi	0,983	0,866	0,483	0,983	0,931			
2-Örgütsel Bağlılık	0,743	0,591	0,696	0,950	0,695	0,769		
3-İş tatmini	0,983	0,904	0,731	0,984	0,456	0,794	0,951	
4-ÖVD	0,969	0,864	0,731	0,985	0,458	0,834	0,855	0,929

Model 1: Örgütsel bağlılık iki boyutlu (Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık)

Bu nedenle AVE değerini düşüren yüksek korelasyona neden olan normatif bağlılık boyutunun ölçüm modelinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Sadece tek bir boyuttan (devam bağlılığı) oluşan örgütsel bağlılığın yer aldığı ölçüm modelinin faktör yükleri Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15.** İkinci Ölçüm Modeli Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Standardize Faktör Yükü	Ölçek ifadeleri	Standardize Faktör Yükü	Ölçek ifadeleri	Standardize Faktör Yükü
1. Düzey					
Duygusal bağlılık 1	0,921	Özgecilik 1	0,844	İş tatmini 1	0,967
Duygusal bağlılık 2	0,936	Özgecilik 2	0,958	İş tatmini 2	0,959
Duygusal bağlılık 3	0,951	Özgecilik 3	0,948	İş tatmini 3	0,935
Duygusal bağlılık 4	0,954	Özgecilik 4	0,946	İş tatmini 4	0,924
Duygusal bağlılık 5	0,934	Özgecilik 5	0,874	İş tatmini 5	0,962
Duygusal bağlılık 6	0,936	Erdem 1	0,791	İş tatmini 6	0,956
		Erdem 2	0,896	İş güvencesi 1	0,934
		Erdem 3	0,929	İş güvencesi 2	0,936
		Erdem 4	0,903	İş güvencesi 3	0,948
		Centilmenlik 1	0,931	İş güvencesi 4	0,925
		Centilmenlik 2	0,967	İş güvencesi 5	0,9
		Centilmenlik 3	0,991	İş güvencesi 6	0,917
		Centilmenlik 4	0,986	İş güvencesi 7	0,947
		Nezaket 1	0,98	İş güvencesi 8	0,927
		Nezaket 2	0,969	İş güvencesi 9	0,941
		Nezaket 3	0,982		
		Vicdanlılık 1	0,944		
		Vicdanlılık 2	0,973		
		Vicdanlılık 3	0,96		
2. Düzey					
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,739	Özgecilik Boyutu	0,954	Nezaket Boyutu	0,92
		Erdem Boyutu	0,994	Vicdanlılık Boyutu	0,911
		Centilmenlik Boyutu	0,862		

Tablo 16’da ise ikinci ölçüm modeline (Model 2) ait AVE, MSV ve CR değerleri sunulmuştur. Model 2 olarak isimlendirilen ölçüm modelinin (Şekil 8) AVE değerlerinin 0,70’ten ve MSV değerlerinden yüksek olduğu AVE’nin karekök değerlerinin değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyondan yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirlikleri kapsamında CR ve Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Sonuçlara göre Model 2’de yer alan ölçeklerin, CR ve Cronbach alfa değerlerinin 0,70 ve AVE değerlerinden yüksektir. Bu

sonuçlara göre ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 16.** Model 2 AVE, MSV, CR ve Cronbach Alfa Değerleri

	CR	AVE	MSV	Cr. Alfa	1	2	3	4
<b>Model 2</b>								
1-İş Güvencesi	0,978	0,866	0,213	0,983	<i>0,931</i>			
2-Örgütsel Bağlılık	0,969	0,881	0,420	0,978	0,461	<i>0,939</i>		
3-İş tatmini	0,982	0,904	0,731	0,984	0,456	0,613	<i>0,951</i>	
4-ÖVD	0,969	0,864	0,731	0,985	0,458	0,648	0,855	<i>0,929</i>

Örgütsel bağlılık tek boyutlu (Duygusal Bağlılık); *italik değerler*: AVE değerlerinin kare kökü; Cr.: Cronbach

Ölçüm modelinin araştırma kapsamında toplanan veri setindeki ölçme başarısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. DFA analizi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur. Sonuçlara göre ölçüm modelinin bir bütün olarak uyum değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir seviyededir (Hu ve Bentler, 1999: 1-55).

**Tablo 17.** Ölçüm Modeli DFA Sonuçları

Ölçüm Türü	Sonuç	Eşik Değerleri			Yorum
		Kötü	Kabul edilebilir	Mükemmel	
CMIN	1536,338	--	--	--	--
DF	729,000	--	--	--	--
CMIN/DF	2,107	> 5	> 3	> 1	Mükemmel
CFI	0,969	<0.90	<0.95	>0.95	Mükemmel
SRMR	0,036	>0.10	>0.08	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,054	>0.08	>0.06	<0.06	Mükemmel
PClose	0,039	<0.01	<0.05	>0.05	Kabul edilebilir

CMIN: Qhi Square; df: Degrees of Freedom; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; PClose: Gives a test of close fit.

Ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğu ve araştırma örnekleminde başarılı bir şekilde ölçüm yaptığı, tespit edildikten sonra veri toplama yönteminde öz bildirim anketleri kullanılması ve verilerin tek bir zaman aralığında elde edilmesi nedeniyle çalışma bulgularının sağlıklı bir şekilde yorumlanabilmesi için ortak yöntem varyans problemi (OYV) kontrol edilmelidir (Podsakoff vd., 2003). Harman tek faktör analizi için ölçüm modelindeki tüm ifadeler tek bir faktörde toplanmış ve döndürme yapılmadan, en çok olabilirlik yöntemi ile faktör analizi çalıştırılmıştır. Sonuçlar tüm ifadelerin toplam varyansın %42,07’ sini açıkladığını

göstermektedir. Bu sonuç kritik değerin altında kaldığından çalışmada OYV probleminin olmadığı değerlendirilerek ileri analizlere geçilmiştir.

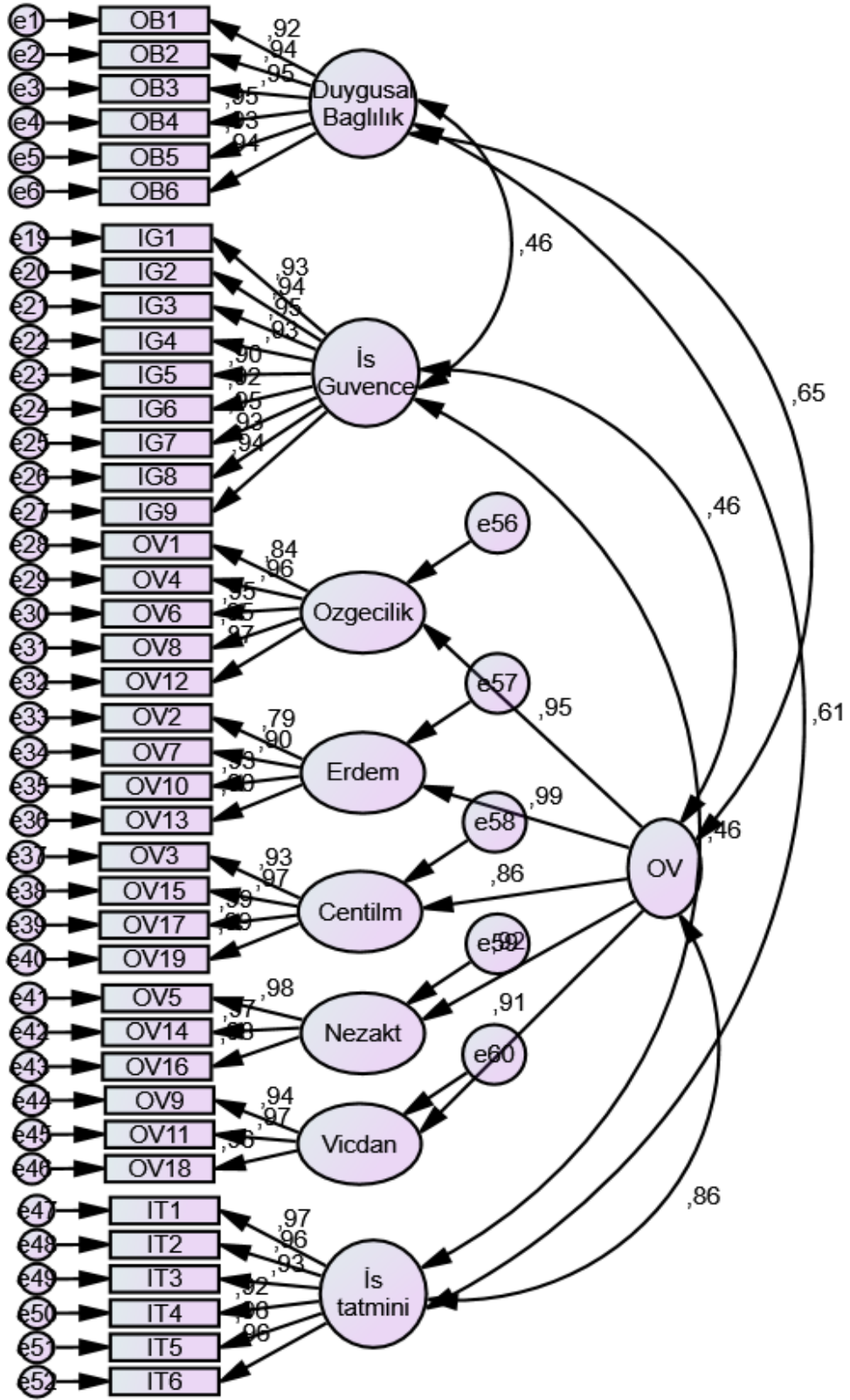
#### 4.2 Ortalama ve Korelasyonlar

Yapısal model analizine geçmeden önce, değişkenlerin ortalaması ve değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 18’de sunulmuştur. Çalışanların değişkenlere yönelik algı ortalamalarının orta değer olan 3 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların iş güvencesine, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının olumlu olduğu söylenebilir. En yüksek algı ortalaması iş tatminine aittir. Sırasıyla bunu örgütsel vatandaşlık davranışı, iş güvencesi algısı ve örgütsel bağlılık izlemektedir. Değişkenler arasında pozitif, orta ve yüksek düzey korelasyon söz konusudur.

**Tablo 18.** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri (n=380)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1-İş güvencesi	3,54	0,786			
2-Örgütsel bağlılık	3,37	1,24	0,470**		
3-İş tatmini	4,23	1,03	0,463**	0,624**	
4-ÖVD	3,77	1,05	0,469**	0,663**	0,872**

\*\*p<0,01



Şekil 8. İkinci Ölçüm Modeli

### 4.3 Yapısal Model Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, yapısal model analizi yapılmıştır. Yapısal modellemesinin bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri de gösterebilmesi, doğrusal regresyon modeline göre bir avantajdır. Bu avantaj nedeniyle araştırma hipotezlerinin test edilmesinde en çok olabilirlik yöntemi kullanılarak oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Oluşturulan yapısal model Şekil 9'da sunulmuştur. Modelde iş güvencesinin, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine yönelik yollar oluşturulmuştur. Ayrıca iş güvencesi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir yol da oluşturulmuştur. Modele cinsiyet (1=erkek, 2=kadın), eş çalışma durumu (1=çalışıyor, 2=çalışmıyor), yaş, medeni durum (1=evli, 2=bekar), çocuk sayısı ve eğitim durumu (1=ön lisans, 2=lisans, 3=yüksek lisans, 4=doktora) kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir.

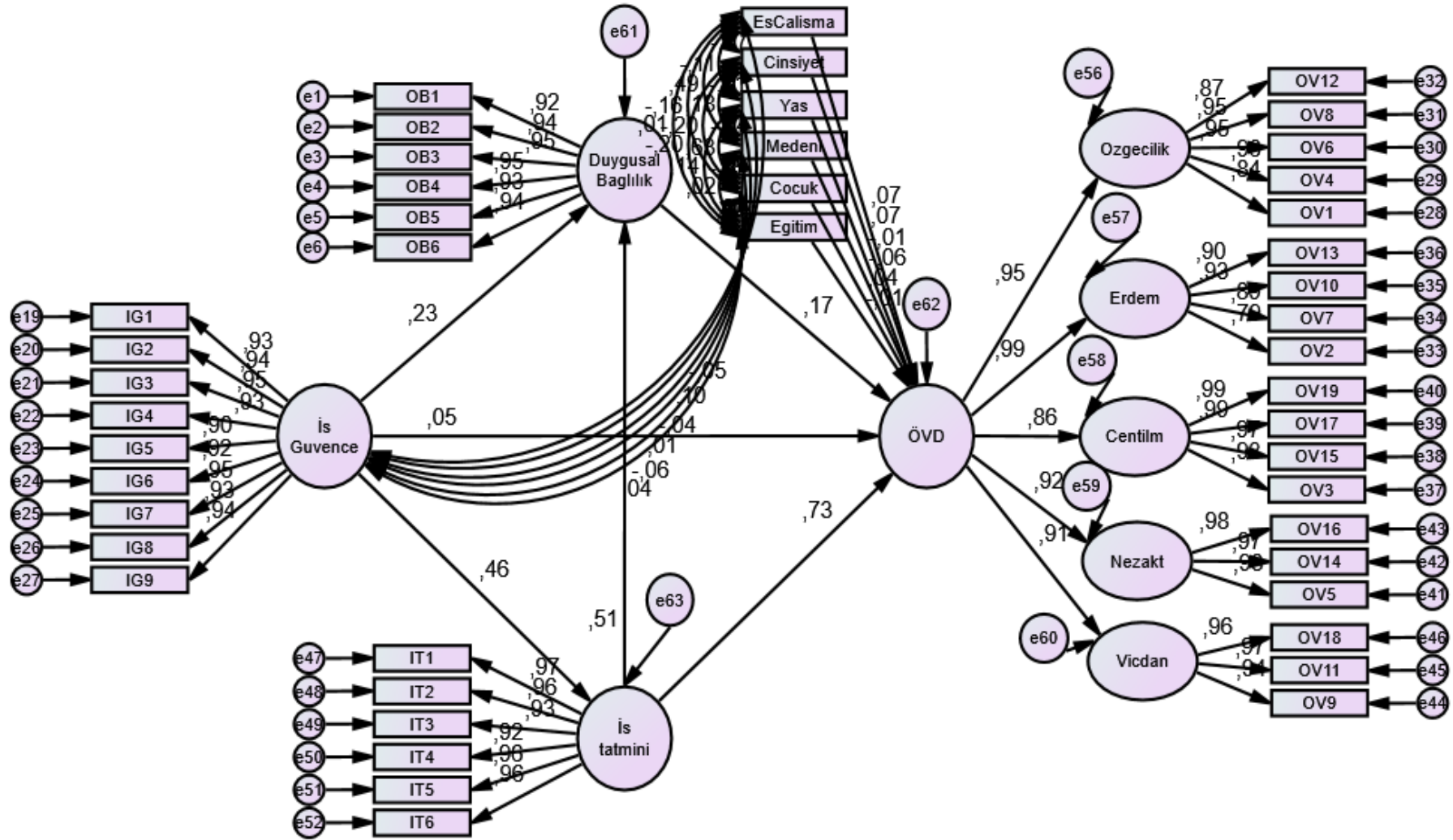
Oluşturulan teorik modelin, veri seti çerçevesinde oluşturulabilecek en iyi istatistiksel model olup olmadığı, model belirlemesi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında değişkenler arasındaki tüm yollar serbest bırakılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda 44 farklı model oluşturulmuştur (EK-1). Bu modellerden en iyi uyum değerlerine sahip olan modelin, oluşturulan teorik model olduğu tespit edilmiştir (Parametre sayısı:124; df:957; CMIN:1824,157; Browne-Cudek kriteri:0,000, Bayes bilgi kriteri:3.254; CMIN/df:1,906; p:0,000). Ayrıca iş güvencesinden örgütsel vatandaşlık davranışına giden yolun olmadığı modelin de uyum değeri en iyi modele yakındır (Parametre sayısı:123; df:958; CMIN:1826,843; Browne-Cudek kriteri:0,000, Bayes bilgi kriteri:3.254; CMIN/df:1,906; p:0,000).

Yapısal model analizine geçmeden önce modelin uyum değerleri kontrol edilmiştir. DFA analizi sonuçları (Tablo 19) yapısal modelin uyum değerlerinin mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19.** Yapısal Model DFA Sonuçları

Ölçüm Türü	Sonuç	Eşik Değerleri			Yorum
		Kötü	Kabul edilebilir	Mükemmel	
CMIN	1824,157	--	--	--	--
DF	957	--	--	--	--
CMIN/DF	1,906	> 5	> 3	> 1	Mükemmel
CFI	0,968	<0.90	<0.95	>0.95	Mükemmel
SRMR	0,047	>0.10	>0.08	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,049	>0.08	>0.06	<0.06	Mükemmel
PClose	0,700	<0.01	<0.05	>0.05	Mükemmel

CMIN: Chi Square; df: Degrees of Freedom; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; PClose: Close fit.



Şekil 9. Nedensel Model

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla en çok olabilirlik yöntemi kullanılarak yapısal model analizi yapılmıştır. Yapısal model analizinde eş çalışma durumu, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve eğitim durumu kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Demografik değişkenlerden eş çalışma durumu ve cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (sırasıyla,  $B=0,071$ ,  $p<0,05$ ;  $B=0,070$ ,  $p<0,05$ ). Eşi çalışan katılımcıların eşi çalışmayan katılımcılara göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği, ayrıca cinsiyetin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Diğer demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkileri Tablo 20’de sunulmuştur. Sonuçlara göre iş güvencesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı doğrudan etkisi söz konusu değildir ( $B=0,053$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuca göre araştırmanın “*H<sub>1</sub>: Çalışanların iş güvencesi algıları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi reddedilmiştir. Ancak Tablo 20’de (VIF değerlerinin verildiği tablo numarası) verilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları iş güvencesinin tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir ( $R^2=0,220$ ,  $B=0,296$ ,  $p<0,001$ ). İş güvencesi tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki %22’lik bir değişimi açıklama gücüne sahiptir. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında iş tatmini modele dahil edildiğinde de iş güvencesinin anlamlı etkisi devam etmekte ve iki değişken örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam %76’lık bir değişimi açıklamaktadır ( $R^2=0,766$ ,  $B_{\text{iş güvencesi}}=0,052$ ,  $B_{\text{iş tatmini}}=0,630$ ,  $p<0,001$ ). Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında duygusal bağlılık değişkeni modele dahil edildiğinde iş güvencesinin anlamlı etkisi kaybolmaktadır ( $B_{\text{iş güvencesi}}=0,025$ ,  $p>0,05$ ). İş güvencesi, iş tatmini ve duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimin %78,5’lik bir kısmını açıklayabilmektedir. İş güvencesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolması Baron ve Kenny, (1986) tarafından önerilen yönteme göre tam aracılığı işaret etmektedir. İş güvencesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın birlikte tam aracılık yaptığı ifade edilebilir. Çalışmada, araştırma örneklemini kapsamında, bir bütün olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinden, iş güvencesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi söz konusu değildir.

İş güvencesinin iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $B=0,456$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuca göre araştırmanın “*H<sub>2</sub>: Çalışanların iş güvencesi*

*alguları, iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir”* hipotezi kabul edilmiştir. İş güvencesinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif anlamlı etkisi vardır ( $B=0,230$ ,  $p<0,05$ ). Araştırmanın “*H<sub>3</sub>: Çalışanların iş güvencesi alguları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir”* hipotezi de kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı doğrudan etkisi tespit edilerek araştırmanın “*H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir”* hipotezi de desteklenmiştir. Sonuçlar iş tatminin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı doğrudan etkileri olduğunu göstermektedir (sırasıyla,  $B=0,508$ ,  $p<0,05$ ;  $B=0,725$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre, araştırmanın “*H<sub>5</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir”* ve “*H<sub>6</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir”* hipotezleri de desteklenmiştir.

**Tablo 20.** Doğrudan Etki Sonuçları

Doğrudan Etki						
	Yol		Beta	Standart Hata	t	p
İş tatmini	←	İş güvencesi	0,456	0,04	9,546	0,000
Duygusal Bağlılık	←	İş güvencesi	0,230	0,039	4,99	0,000
Duygusal Bağlılık	←	İş tatmini	0,508	0,048	10,76	0,000
Örgütsel vatandaşlık	←	İş tatmini	0,725	0,034	15,929	0,000
Örgütsel vatandaşlık	←	İş güvencesi	0,053	0,02	1,647	0,099
Örgütsel vatandaşlık	←	Duygusal Bağlılık	0,171	0,028	4,618	0,000
Örgütsel vatandaşlık	←	Eş çalışma	0,071	0,055	2,051	0,040
Örgütsel vatandaşlık	←	Cinsiyet	0,07	0,05	2,192	0,028
Örgütsel vatandaşlık	←	Yaş	-0,01	0,004	-0,279	0,781
Örgütsel vatandaşlık	←	Medeni durum	-0,058	0,074	-1,49	0,136
Örgütsel vatandaşlık	←	Çocuk	0,041	0,027	1,068	0,285
Örgütsel vatandaşlık	←	Eğitim	-0,014	0,046	-0,498	0,618

Araştırmada, iş güvencesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ileri sürülmüştür. Dolaylı etki analiz sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. Dolaylı etkilerin analizinde AMOS programında %95 güven aralığında 500 örneklem çoğaltması (Bootstrap) Monte Carlo yöntemi seçilerek dolaylı etkilerin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Bulgular pozitif ve anlamlı dolaylı etkiyi göstermektedir (B=0,409, p<0,01). Buna göre araştırmanın “*H<sub>7</sub>: İş güvencesi algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır*” hipotezi de kabul edilmiştir. Son olarak iş tatminin örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı dolaylı etkisi (B=0,087, p<0,01) ve iş güvencesinin iş tatmin aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı dolaylı etkisi (B=0,232, p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın; “*H<sub>8</sub>: İş tatmini düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır*” ve “*H<sub>9</sub>: İş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmini düzeyinin aracılık etkisi vardır*” hipotezleri de desteklenmiştir.

**Tablo 21.** Dolaylı Etki Sonuçları

Dolaylı Etki						
	Yol		Beta	Alt sınır	Üst sınır	p
Örgütsel Bağlılık	←	İş güvencesi	0,232	0,171	0,305	0,002
Örgütsel vatandaşlık	←	İş tatmini	0,087	0,047	0,155	0,002
Örgütsel vatandaşlık	←	İş güvencesi	0,409	0,340	0,470	0,004

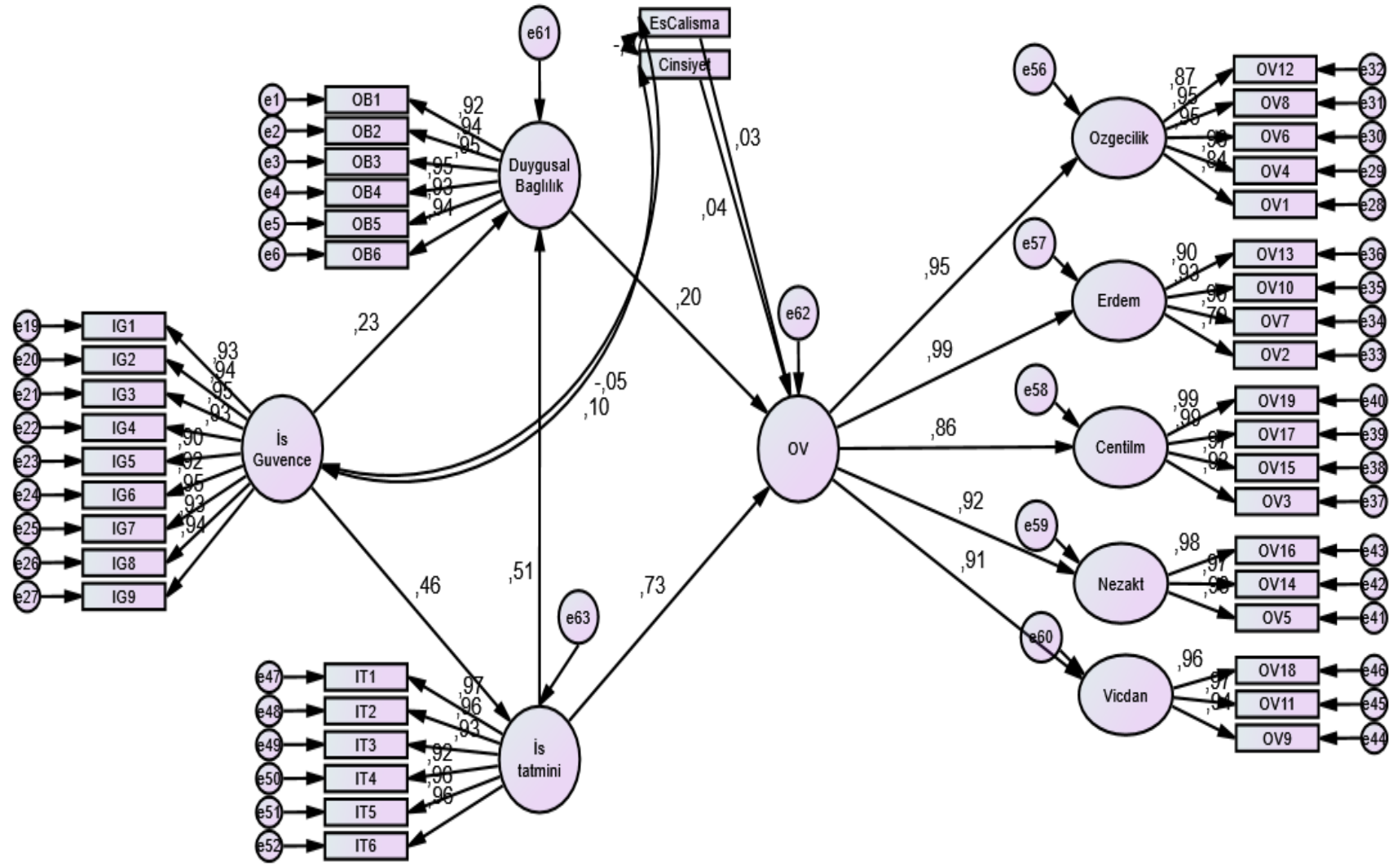
Çalışmada son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkileri de incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 22’de sunulmuştur. Toplam etki, doğrudan ve dolaylı etkilerin birleşmesinden oluşmaktadır. Sonuçlara göre İş güvencesinin, örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini aracılığıyla toplam etkisi 0,461 olarak tespit edilmiştir. İş güvencesinde, bir birim değişimin çalışanın duygusal bağlılığında, toplamda 0,46 artış yaratacağı şeklinde yorumlanabilir. İş güvencesinin, iş tatmini ve duygusal bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam etki ise 0,409’dur. İş güvencesindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0,40 birimlik bir artışa neden olacağı ifade edilebilir. Son olarak iş tatminin, duygusal bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam etki

0,812 olarak tespit edilmiştir. Bu iş tatminindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0,81 birimlik bir artışa neden olacağı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 22.** Toplam Etki Sonuçları

Toplam Etki						
	Yol		Beta	Alt sınır	Üst sınır	p
Örgütsel Bağlılık	←	İş güvencesi	0,461	0,388	0,526	0,003
Örgütsel vatandaşlık	←	İş tatmini	0,812	0,728	0,866	0,002
Örgütsel vatandaşlık	←	İş güvencesi	0,463	0,393	0,531	0,003

Analizler sonucunda, anlamlı yolları gösteren araştırma modeli Şekil 10'da sunulmuştur. Şekil incelendiğinde iş güvencesinde örgütsel vatandaşlık davranışına giden yol ve demografik değişkenlerden, eş çalışma durumu ve cinsiyet dışındaki demografik değişkenlerin yolları modelden çıkarılmıştır.



Şekil 10. Anlamlı Yollar

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın amacı, iş güvencesi algısının, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. İş güvencesinin algılanması, çalışanların işlerini kaybedeceklerine yönelik düşüncelerini önleyecek ve yeni iş arayışı ve işsiz kalma endişesi gibi çalışanın mevcut işindeki tutum ve davranışlarını olumsuz etkileyebilecek unsurların önüne geçebilecektir. Bu kapsamda iş güvencesinin algılanması, çalışanlarda işe yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları çalışanların iş güvencesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle de iş tatminine yönelik yüksek bir algı söz konusudur. Buradan yola çıkarak katılımcıların, iş tatminlerinin oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek pozitif korelasyon da tespit edilmiştir. Bu da işinden tatmin düzeyinin yükseldikçe, katılımcıların daha fazla örgüt yararına rol dışı davranış sergileyeceğini göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucunda iş güvencesinin, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisi olmadığını gözlemlenmiştir. Bu sonuç, iş güvencesinin tek başına çalışanların resmi rolleri dışında yer alan fakat örgüt yararına olan işleri yapmaları için yeterli olmadığını göstermektedir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların (Ashford vd., 1989; Dede, 2017; Feather ve Rauter, 2004; Karanfil ve Doğan, 2020; Lam vd., 2015; McInroe, 2013; Öcel, 2009; Staufenbiel vd., 2006; Staufenbiel ve König, 2011) sonuçları ile uyuşmamaktadır.

Bu çalışmaların aksine, nadir de olsa iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu söyleyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; (Van Dyne ve Ang, 1998; Feather ve Rauter, 2004). Farklı türdeki iş sözleşmelerinin, iş güvencesi algısı açısından farklı sonuçlar doğurması beklenmektedir. Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan bir bireyin, örgüt bağlılığının düşük olacağı ve bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemesi veya daha az göstermesi beklenmektedir (Van Dyne ve Ang, 1998: 698).

İlgili literatürde iş güvencesi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin sonuçlarını inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Öcel, 2009: 67).

Çalışmalar arasındaki farklılıkların sebeplerini ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek amacıyla daha fazla çalışmanın literatüre kazandırılması gerekmektedir.

Çalışmada iş güvencesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu pozitif etkisi tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların iş güvencesine yönelik algıları, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Sosyal mübadele kuramı kapsamında, ulaşılan sonuç değerlendirildiğinde, kurumun çalışanlara sunduğu iş güvencesine karşılık olarak, çalışanlar da kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. İşten çıkarılmayacağına ve gelecekte de kurumun kendi yeteneklerine ihtiyaç duyacağına ve kendisine daha iyi çalışma olanakları sunacağına yönelik algılarının yüksek olması, çalışanın örgütüne daha fazla duygusal olarak bağlanmasına neden olmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgu, (Ashford vd., 1989; Borg ve Elizur, 1992; Buitendach ve De Witte, 2005; Burgard vd., 2009; Cheng ve Chan, 2008; Chirumbolo ve Areni, 2005; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Davy vd., 1997; Dığın ve Ünsar, 2009; Faisal ve Al-Esmael, 2014; King, 2000; Lambert, 1991; Levononi ve Sales, 1990; Murphy vd., 2013; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2010; Sverke vd., 2002; Vujičić vd., 2015)'in çalışmalarının sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Buna göre katılımcıların, iş güvencesine yönelik algıları örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Sosyal mübadele kuramı kapsamında ulaşılan sonuç değerlendirildiğinde, kurumun çalışanlara sunduğu iş güvencesine karşılık olarak, çalışanlar da kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. İşten çıkarılmayacağına ve gelecekte de kurumun kendi yeteneklerine ihtiyaç duyacağına ve kendisine daha iyi çalışma olanakları sunacağına yönelik algılarının yüksek olması, çalışanın örgütüne daha fazla duygusal olarak bağlanmasına neden olmaktadır.

Çalışmada iş güvencesinin iş tatminini de pozitif ve olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar örgütünün sunduğu imkanlar çerçevesinde işten çıkarılmayacağı, kendi yetenekleri doğrultusunda daha iyi fırsatlar sunulacağına yönelik algıları olduğunda, işlerinden zevk alıp işi konusunda daha istekli olmaktadır. Elde edilen bu bulgu, iş tatmini ve iş güvencesi algısı arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çalışmaların (Adkins vd., 2001; Armstrong-Stassen, 1993; Ashford vd., 1989; Buitendach ve De Witte, 2005; Ceylan ve Demircan, 2002; Chirumbolo ve Areni, 2005; De Cuyper vd., 2009; Davy vd., 1997; Heaney vd., 1994; İlkım ve Derin, 2018; Örucü vd., 2006b; Poyraz ve Kama, 2008; Probst ve Brubaker, 2001; Reisel vd., 2010; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Sora vd., 2009; Vujičić vd., 2015; De Witte ve Näswall, 2003; Yaşlıoğlu vd., 2013) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Çalışanın belirsizlik algısı yükseldikçe, daha fazla tatminsizlik yaşamakta ve dolayısıyla iş tatmini düzeyi azalmaktadır (Sverke, 2004: 99). Çalışanlar örgütünün sunduğu imkanlar çerçevesinde işten

çıkarılmayacağı, kendi yetenekleri doğrultusunda daha iyi fırsatlar sunulacağına yönelik algıları olduğunda, işlerinden zevk alıp işi konusunda daha istekli olmaktadır.

Katılımcıların iş tatminin yüksek olması onların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da yükseltmektedir. Çalışma bulguları; iş tatminin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı doğrudan etkileri olduğunu göstermektedir. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların (Çetin, 2011; Demirel ve Özçınar, 2009; Dilek, 2005; Foote ve Tang, 2008; González ve Garazo, 2006; MacKenzie vd., 1998; Moorman, 1993; Murphy vd., 2002; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Pirali, 2007; Smith vd., 1983; Tharikh vd., 2016; Todd, 2003; Tokel, 2017; Williams ve Anderson, 1991; Yafang ve Shih-Wang, 2008; Yeşilyurt ve Koçak, 2014) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Benzer bir şekilde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların (Brooke Jr ve Price, 1989; Bull, 2005; Currivan, 1999; Dailey, 1986; DeCotiis ve Summers, 1987; Emery ve Barker, 2007; Finegan, 2000; Gade vd., 2003; Harrison ve Hubbard, 1998; Huang ve Hsiao, 2007; Izgar, 2008; Kacmar vd., 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001; Knoop, 1995; Lam ve Qiu Zhang, 2003; MacKenzie vd., 1998; Marsh ve Mannari, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990; Mattila, 2006; May vd., 2002; McIntyre vd., 2002; Mottaz, 1987; Naumann, 1993; Nystedt vd., 1999; Parnell ve Crandall, 2003; Rowden, 2000; Rusbult, 1980; Tanner, 2007; Testa, 2001; Williams ve Hazer, 1986) sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir.

Örgütün, çalışanlarının iş tatminlerini arttırmaya yönelik atmış olduğu adımları, çalışanlarının da karşılıksız bırakmayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir (Kaymakçı, 2013: 88). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışan, etkileşim içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütün imajına katkı sağlama, örgüt kaynaklarını koruma gibi davranışlar sergileyecektir (Gürbüz, 2007: 145). Böyle bir çalışan kendisinden beklenenlerin üzerinde bir çaba gösterecektir (Kaya, 2015: 69). Bu durum örgüt performansına ve etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Aksi bir biçimde çalışanlarının iş tatminlerinin önemsenmediği bir yaklaşımda ise çalışanlar; devamsızlık, yabancılaşma, misilleme, işten ayrılma davranışı gibi olumsuz davranışlarla karşılık vereceklerdir (Kaymakçı, 2013: 88).

İş tatmini, çalışanın işine yönelik bakış açısının temelini oluşturmakta, bireyin örgütte kalma isteğini ve örgüt bağlılığını etkilemektedir. İşini seven ve mutlu olan bir çalışanın, örgütsel şartları benimsemesi, bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanın örgütüne bağlı olacağı düşünüldüğünde, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi beklenir. Bu nedenle iş tatmini ve örgütsel bağlılığı

yüksek çalışanlar, örgütlerin arzuladığı çalışanlardır. Bu ve benzeri nedenlerle örgütler, çalışanlarının iş tatminlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmelidirler.

Çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çalışmaların (Becker, 1992; Bogler ve Somech, 2004; Chen ve Francesco, 2003; Chu vd., 2006; Finegan, 2000; Gurbuz, 2009; Kamer, 2001b; Karrasch, 2003; MacKenzie vd., 1998; Noor vd., 2011; O'Reilly ve Chatman, 1986; Organ ve Lingl, 1995; Parnell ve Crandall, 2003; Podsakoff vd., 1996; Salehi ve Gholtash, 2011; Schappe, 1998; Van Scotter, 2000; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2006; Wang ve Wong, 2011; Waris, 2005; Williams vd., 2002; Williams ve Anderson, 1991; Yılmaz, 2010) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel vatandaşlık kapsamına giren tutum ve davranışları daha açık ve net bir şekilde gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Bakan, 2011: 251). Bu sonuç çerçevesinde, örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışandan, denetlenmemesine rağmen, örgütüne karşı olumlu duygular geliştirmesi, görev ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmesi, beklenenin ötesinde çaba sarf etmesi, kurallara gönüllü uyması, kaynakları koruması, amaç ve vizyonu paylaşması gibi olumlu davranışlar beklenmektedir.

İş güvencesinin olması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden çalışanların daha fazla ekstra rol göstermesine neden olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan iş güvencesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında doğrudan etkisi en yüksek olan değişkenin iş tatmini olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında iş güvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş güvencesine yönelik olumlu algıların, çalışanların iş tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansıtacağı değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları iş güvencesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışını ise dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Ayrıca İş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicilerinden biri olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın birtakım kısıtlılıkları söz konusudur. Bunlardan ilki, araştırma verilerinin kesitsel olarak ve kolayda örneklemeyle toplanmış olması nedeniyle çalışma bulgularının araştırma yapılan örnekleme sınırlı olmasıdır. İkinci olarak, araştırmada kullanılan ölçekler öz değerlendirme ölçekleridir. Öz değerlendirme ölçeklerinde katılımcılar, sosyal beğenilirlik etkisi ile değişkenler arasında olmayan ilişkilerin çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumda, araştırma bulgularının güvenilirliğini etkilemektedir. Dolayısıyla çalışmada ortak yöntem varyans problemi olmadığı değerlendirilerek bulgular yorumlanmıştır.

### ***Araştırmacılara Yönelik Öneriler;***

- Bu araştırmanın evreni Gaziantep'te faaliyet gösteren özel okul öğretmenleri ile sınırlı tutulmuştur. Özel okul öğretmenlerinin; iş güvencesi algıları, iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri; devlet okulu öğretmenlerine, araştırmanın uygulandığı bölgeye, okulların ölçeğine ve kurumsal yapılarına göre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla çalışmanın ele alınacağı farklı bir araştırma evreninde sonuçların da farklı olabileceği düşünölmektedir.
- Çalışma sadece Gaziantep'te faaliyet gösteren özel okul öğretmenlerine yönelik yapılmıştır. Sektörlere göre sözleşme türleri, iş devir oranları, istihdam oranları ve nitelikli çalışan sayısı gibi faktörler değişebilmektedir. Bu nedenle, farklı sektörlerde çalışmanın tekrarlanması iş güvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin genellemesinde faydalı olacağı düşünölmektedir.
- Bu çalışmada iş güvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. İş güvencesinin diğer örgütsel tutum ve davranışlarla etkisi sonraki çalışmalarda incelenebilir.

### ***Uygulayıcılara Yönelik Öneriler;***

- İş güvencesinin olması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden çalışanların daha fazla ekstra rol davranışı göstermesine neden olmaktadır. Çalışanların iş güvencesi algılarını arttırmaya yönelik gerekli düzenlemelerin yapılması ve yaşanabilecek değişimlerle ilgili çalışanların zamanında, doğru ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmesi, iş güvencesi algısını arttıracığından, yaşanabilecek sağlık sorunları, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, motivasyon ve performans kaybı gibi olumsuz sonuçların doğmasına engel olacaktır.
- Araştırma bulguları; iş güvencesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışını ise dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Bu ilişki bağlamında iş güvencesi algısının sağlanmasıya yönelik atılacak adımlar, verimlilik ve iş kalitesi artışı noktasında örgüte önemli katkılar sağlayacaktır.

- Çalışanların fikirlerini rahatlıkla dile getirebildikleri ve çözüme katkı sağlayabildikleri bir ortam yaratmak iş güvencesi algısı, iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi noktasında önemlidir. Karar verme ve sorun çözme süreçlerine katılabildikleri bir ortamda çalışan bireyler, örgüt ile bütünleşebilecek ve çıkar ortaklığı sağlayarak, örgütün rekabet edebilirliğine katkı sağlayacaklardır.
- Araştırma bulguları iş tatminine yönelik olumlu algıların, çalışanların iş tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansıtacağı değerlendirilmiştir. Gereksinim ve beklentileri noktasında tatmin edilmiş ve iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütte daha mutlu ve daha olumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini yakından takip etmeli, bu doğrultuda gerekli önlemleri almalı ve gerekli adımları hızlıca atmalıdırlar.
- Kurumsal sorunların tespiti ve çözümü için daima çalışanların da katılımı sağlanmalı ve fikirleri alınmalıdır. Böylelikle çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanın, örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin yüksek olması, işi hakkındaki olumsuz düşüncelerini azaltırken, devamsızlık, yabancılaşma, misilleme, iş yavaşlatma, olumsuz konuşma, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlardan da kaçınmasını sağlayacaktır. Bu durum örgüte yönetsel avantajlar sağlayacaktır.
- Araştırma bulgularına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan; iş güvencesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında doğrudan etkisi en yüksek olan değişkenin iş tatmini olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışan, yaptırım veya teşvik olmaksızın, çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütün imajına katkı sağlama, örgüt kaynaklarını koruma gibi resmi olmayan katkılarla, kendisinden beklenenin üzerinde bir çaba göstererek örgüt performansına ve etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Örgütün bu olumlu katkılardan faydalanabilmeleri yöneticilerin, iş tatminini etkileyen faktörler çerçevesinde gerekli adımları atmalarına bağlıdır.
- Araştırma bulguları örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğu yönündedir. Örgütsel bağlılık çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bir olgudur. Bu olguyu güçlendirmek, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sağladığından, örgütsel verimliliğe ve yönetsel etkililiğe olumlu katkılar sağlayacaktır.
- Yüksek rekabet ortamında, iş bulmak ve işte kalabilmek, örgüt açısından da nitelikli çalışanı elinde tutabilmek oldukça güçtür. Bu anlamda çalışanın örgütte istediği

sürece istihdam edileceğini bilmesi çalışan için önemlidir. Ayrıca nitelikli personel bulma ve/veya yetiştirme maliyetleri bir örgüt için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışanların güçsüzlük ve belirsizlik hissi yaşamalarına neden olabilecek faktörlerin bertaraf edilmesi benzer maliyetler açısından önem arz etmektedir.



## KAYNAKÇA

Aarabi, M.S., Subramaniam, I.D., ve Akeel, A.B.A.A.B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Soc. Sci.* 9, 301–310.

Abdulla, M.H.A., ve Shaw, J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *J. Manag. Issues* 77–93.

Acaray, A. (2019). Algılanan iş güvencesizliğinin iş performansına etkisi: örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *Ufuk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 8, 129–149.

Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel futbolcularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Adkins, C.L., Werbel, J.D., ve Farh, J.-L. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Gr. Organ. Manag.* 26, 463–483.

Afşar, S. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Agho, A.O., Price, J.L., ve Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *J. Occup. Organ. Psychol.* 65, 185–195.

Ahmad Al-Qarioti, M.Q., ve Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *Int. J. Public Adm.* 27, 331–352.

Ak, M. (2017). Örgütsel bağlılık ve görevde yükselme: Sağlık sektöründe çalışanların görevde yükselmeye ilişkin adalet algılarının Bartın ili örneğinde incelenmesi. Doktora tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zo.

Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Derg.* 2, 1–25.

Akkaş, B.E. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Al-Zu'bi, H.A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *Int. J. Bus. Manag.* 5, 102–109.

Alkaya, S. (2015). İş güvencesi memnuniyeti ve çeşitli değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkilerinin lojistik regresyon analizi ile incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi, Tur. Fakültesi, Tur. İşletmeciliği Bölümü 13, 1970–1984.

Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg'in çift etmen (hijyen ? motivasyon) kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Allen, N.J., ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 63, 1–18.

Allen, T.D., ve Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *J. Appl. Psychol.* 83, 247.

Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Pers. Manage.* 30, 363–376.

Alpkan, L., Dilek, H., ve Bozlağan, R. (2005). Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri. *Savun. Bilim. Derg.* 4, 44–69.

Altay, S., ve Tekin Epik, M. (2016). 50 D'li Araştırma Görevlilerinin İş güvencesizliği algısı Ve İş Tutumlarına Etkisi: SDÜ İİBF Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Derg.* 30, 1273–1287.

Angle, H.L., ve Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Adm. Sci. Q.* 1–14.

Aranya, N., ve Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *J. Soc. Psychol.* 97, 15–22.

Aranya, N., Kushnir, T., ve Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Hum. relations* 39, 433–448.

Aras, M. (2016). İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği. Doktora tezi, Sak. Üniversitesi, Sak.

Ardıç, K., ve Baş, T. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9. Ulus. Yönetim ve Organ. Kongresi 24–26.

Arı, G. (2014). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Arıkan, E. (2011). Örgüt sağlığının iş tatmini üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Arli, D. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Armentor, J., ve Forsyth, C.J. (1995). Determinants of job satisfaction among social workers. *Int. Rev. Mod. Sociol.* 51–63.

Armstrong-Stassen, M. (1993). Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress, and support. *Anxiety, Stress Coping* 6, 201–214.

Arnold, J.H., ve Feldman, D.C. (1986). *Organizational Behavior*.

Arslan, E. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Arslantaş, C.C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sos. Bilim. Derg.* 7, 261–286.

Artar, M., Adıgüzel, Z., ve Erdil, O. (2019). Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Derg.* 11, 1417–1432.

Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 13, 203–216.

Aşan, Ö., ve Özeyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 13, 129–151.

Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., ve Samah, B.A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *Eur. J. Sci. Res.* 23, 227–242.

Ashford, S.J., Lee, C., ve Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Acad. Manag. J.* 32, 803–829.

Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Derg.* 31–51.

Aslan, H. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *İnsan ve Toplum Bilim. Araştırmaları Derg.* 9, 1452–1469.

Aslan, K. (2011). Çalışanlarda iş güvencesizliği ve işini kaybetme kaygısının iş verimi ve iş üretkenliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bilişim sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Atak, M. (2009). Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Atay, O. (2007). İşletmelerde dogal grupların iş tatmini üzerindeki etkileri ve bir uygulama. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Mal.

Ateş, A. (2019a). Farklılıkların yönetimi ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Ateş, A. (2019b). Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aven, F.F., Parker, B., ve McEvoy, G.M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. J. Bus. Res.

Ayça, B. (2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Aydın, Y. (2015). Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Bahadınlı, H.S. (2012). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma). Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bakan, İ. (2011). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar. Ankara Gazi Kitabevi 75–251.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 0, 35–59.

Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık (Nobel Yayınları).

Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık (2. Baskı). Ankara Pegem Akad.

Balay, R., ve İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal World Turks 2, 363–384.

Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme (Pegem Akademi Yayınları, Ankara).

Ballı, E. (2014). Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi. Doktora tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Baltaş, A. (2002). Değişimin için geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik (Remzi Kitabevi).

Baltaş, A. (2007). Krizde Değer Yaratmak.

Bambale, A.J., Shamsudin, F., ve Subramaniam, C. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 1, 48–69.

Barling, J., ve Macewen, K.E. (1992). Linking work experiences to facets of marital functioning. *J. Organ. Behav.* 13, 573–583.

Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *J. Pers. Soc. Psychol.* 51, 1173–1182.

Barrick, M.R., ve Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Pers. Psychol.* 44, 1–26.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Kariyer Yayıncılık, İstanbul.).

Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü (Gül Yayınevi, Ankara).

Basım, H., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Derg.* 61, 83–101.

Bateman, T.S., ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Acad. Manag. J.* 26, 587–595.

Bateman, T.S., ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Acad. Manag. J.* 27, 95–112.

Baugh, S.G., ve Roberts, R.M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing? *IEEE Trans. Eng. Manag.* 41, 108–114.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Derg.* 125–139.

Baysal, A.C., ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Derg.* 28, 7–15.

Baysal, C., ve Tekaslan, E. (1987). Davranışlar Bilimleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Sociol.* 66, 32–40.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Acad. Manag. J.* 35, 232–244.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., ve Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Acad. Manag. J.* 39, 464–482.
- Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W., ve Walker, H.J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *J. Bus. Psychol.* 32, 495–508.
- Bekmezci, M., ve Mert, İ.S. (2018). Çalışanların görev yaptığı örgüt kademesinin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktis. ve İdari İncel. Derg.* 747–759.
- Bekmezci, M., Mert, İ.S., ve Turgut, H. (2019). İş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisi: Kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolü. *OPUS Int. J. Soc. Res.* 12, 607–633.
- Bender, K.A., ve Sloane, P.J. (1999). Trade union membership, tenure and the level of job insecurity. *Appl. Econ.* 31, 123–135.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Pers. Rev.*
- Bhuiyan, S.N., ve Abdul-Muhmin, A.G. (1997). Job satisfaction and organizational commitment among “guest-worker” salesforces: The case of Saudi Arabia. *J. Glob. Mark.* 10, 27–44.
- Biçer, İ.H., Erçek, M., Küskü, F., ve Çakmak, A.F. (2009). Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: Türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli. *İTÜ Derg.* 8, 187–198.
- Blau, G., ve Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *J. Manage.* 15, 115–127.
- Bluedorn, A.C. (1982). Managing turnover strategically. *Bus. Horiz.* 25, 6–12.
- Bogler, R., ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teach. Teach. Educ.* 20, 277–289.
- Bohle, S.A.L., Chambel, M.J., Medina, F.M., ve Cunha, B.S. Da (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Rev. Adm. Empres.* 58, 393–404.

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Detay Yayıncılık).

Bolat, O.İ., ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. 11, 75–94.

Bolat, O.İ., Bolat, T., ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. 12, 215–239.

Bolino, M.C., Turnley, W.H., ve Niehoff, B.P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. Hum. Resour. Manag. Rev. 14, 229–246.

Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. Hosp. Heal. Serv. Adm. 42, 221–242.

Bonaparte Jr, W. (2008). The Impact of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment on Organizational Performance (Nova Southeastern University).

Borg, I., ve Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. Int. J. Manpow. 13, 13–26.

Bosman, J., Rothmann, S., ve Buitendach, J.H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: the impact of positive and negative effectivity. SA J. Ind. Psychol. 31, 48–56.

Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Finans Polit. Ekon. Yorumlar 44, 55–74.

Bozer, A., ve Yanık, A. (2020). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini Ve İş Performansı Arasındaki İlişki. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 9, 125–143.

Bozkurt, F. (2007). Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Bozkurt, S. (2010). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Brayfield, A., ve Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. Psychol. Bull. 52, 396–424.

Brief, A.P., ve Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Acad.

Manag. Rev. *11*, 710–725.

Britt, T.W., Stetz, M.C., ve Bliese, P.D. (2004). Work-relevant values strengthen the stressor-strain relation in elite army units. *Mil. Psychol.* *16*, 1–17.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., ve Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Adm. Sci. Q.* 558–583.

Brooke Jr, P.P., ve Price, J.L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *J. Occup. Psychol.* *62*, 1–19.

Bruning, N.S., ve Snyder, R.A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Acad. Manag. J.* *26*, 485–491.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Adm. Sci. Q.* *19*, 533–546.

Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G., ve Sergeyev, A. V (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *J. Bus. Res.* *43*, 109–116.

Buitendach, J.H., ve De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African J. Bus. Manag.* *36*, 27–37.

Bull, I.H.F. (2005). The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape. *Magister Psychol. - MPsych.*

Burchell, B. (1994). The effects of labour market position, job insecurity, and unemployment on psychological health. In D. Gallie, C. Marsh and C. Vogler (eds) *Social Change and the Experience of Unemployment*. Oxford Oxford Univ. Press. 188–212.

Burchell, B. (1997). Job security and psychological well-being: preliminary analyses of the British Household Panel Survey. *JRF Work Oppor. Work.*

Burgard, S.A., Brand, J.E., ve House, J.S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Soc. Sci. Med.* *69*, 777–785.

Burgard, S.A., Kalousova, L., ve Seefeldt, K.S. (2012). Perceived job insecurity and health: the Michigan Recession and Recovery Study. *J. Occup. Environ. Med.* *54*, 1101–1106.

Bussing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* *8*, 219–242.

Büyükyılmaz, O., Vargün, H., ve Uygurtürk, H. (2019). Muhasebe Meslek

Mensuplarının Mesleki Bağlılık Ve İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Derg.* 12, 27–42.

Çakar, S. (2020). Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Aracılık Rolü. Doktora tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Çakır, Ö. (2001). İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler (Seçkin Yayıncılık).

Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum* 1, 117–140.

Çakır, Ö. (2009). Avrupa Birliği’nde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler. *SosyoEkonomi* 78–94.

Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T., ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15, 555–576.

Çalışkan, N. (2019). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim Ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü. Doktora tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Derg.* 4, 9–18.

Campbell, D.J., Campbell, K.M., ve Kennard, D. (1994). The effects of family responsibilities on the work commitment and job performance of non-professional women. *J. Occup. Organ. Psychol.* 67, 283–296.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çarıkcı, İ., Kanten, S., ve Kanten, P. (2010). Kişilik, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 1, 41–65.

Çavus, M.F., ve Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TİSK Akad.* 10, 230–249.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Isg. J. Ind. Relations Hum. Resour.* 8, 153–168.

Çelebi, İ. (2017). İşletmelerde iş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkileri ve Adıyaman bölgesindeki işletmelerde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Çelebi, F., ve Yasandık, A.E.K.A. (2018). Tükenmişlik Ve İş Tatmini İlişkisinde Ankara-Kızılay'daki Banka Çalışanları Örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 11, 84–92.

Çelen, Ö. (2011). Ekip çalışması etkinliğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi: Gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gülhane Ask. Tıp Akad. Ankara.

Çelik, A. (2007). Eğreti emek-parçalanmış sınıf. Birikim Derg. 217, 122–133.

Çelik, G. (2013). Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İle İlişkisi. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Çelik, S. (2017). Tarihsel süreçte Rus eğitim sistemi. Turkish Stud. 12, 155–178.

Çelik, M., ve Ahmet, Ç. (2013). The mediating role of work overload on the effects of organizational citizenship behavior on job performance and turnover intention. Ege Acad. Rev. 13, 11–20.

Çelik, M., ve Turunç, Ö. Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerine yönelik kavramsal bir araştırma. Kara Harp Okulu Bilim Derg. 20, 1.

Cem, Ş., ve Mert, İ.S. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sos. Bilim. Derg. 7, 9–21.

Cengiz, A.A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Çetin, C. (1999). İnsan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Çetin, H. (2014). Otel işletmelerinde hizmetkar liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Doktora tezi Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Çetin, F., ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? Ankara Üniversitesi SBF Derg. 65, 41–66.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilim. Derg. 17, 39–54.

Çetin, S., Gürbüz, S., ve Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. Empl. Responsib. rights J. 27, 281–303.

Çetinel, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Sak. Üniversitesi, Sak.

Ceylan, A., ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Derg. 31, 57–70.

Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M., ve Palacı, M. (2001). Charismatic leadership and organizational commitment in public service organizations. Boğaziçi J. 15, 129–139.

Chang, H.-T., Chi, N.-W., ve Miao, M.-C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. J. Vocat. Behav. 70, 352–368.

Chelagat, L.J., Chepkwony, P.K., ve Kemboi, A. (2015). Effect of organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi County, Kenya. Int. J. Business, Humanit. Technol. 5, 55–61.

Chen, Z.X., ve Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. J. Vocat. Behav. 62, 490–510.

Chen, Z.X., Tsui, A.S., ve Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. J. Occup. Organ. Psychol. 75, 339–356.

Cheng, G.H., ve Chan, D.K. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. Appl. Psychol. 57, 272–303.

Cheng, Y., ve Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. J. Vocat. Behav. 62, 465–489.

Chew, J., ve Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. Int. J. Manpow.

Chiang, C.-F., ve Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. Int. J. Hosp. Manag. 31, 180–190.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. J. Nurs. Manag. 9, 191–204.

Chirumbolo, A., ve Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: the moderating effects of work attitudes. SA J. Ind. Psychol. 31, 65–71.

Chirumbolo, A., ve Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. Econ. Ind. Democr. 24, 217–240.

Chiu, S.-K. (2004). The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan (H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration).

Christen, M., Iyer, G., ve Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *J. Mark.* 70, 137–150.

Chu, C., Lee, M., ve Hsu, H. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nurs.* 23, 496–505.

Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., ve Kim, M.S. (2011). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *J. Manage.* 39, 853–877.

Churchill, G.A., Ford, N.M., ve Walker, O.C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *J. Mark. Res.* 13, 323–332.

Chusmir, L.H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Acad. Manag. Rev.* 7, 595–602.

Çiçekçioğlu, H. (2019). Presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerine etkileri: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Cihangiroğlu, N., ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Derg.* 6, 1–16.

Çimen, M. (2016). Yönetimde yeni yaklaşımlar: örgütsel vatandaşlık davranışı. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilim. Derg.* 1–5.

Çimen, M., ve Şahin, İ. (2000). Farklı statülerde çalışan sağlık idarecilerinin iş doyum düzeyine yönelik bir inceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Derg.* 5, 53–67.

Cinel, M.O., ve Özdaşlı, K. (2017). Müsamahacı Ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 22, 731–744.

Çınar, Ö. (2013). Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması. Doktora tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Clark, A.E. (1996). Job satisfaction in Britain. *Br. J. Ind. relations* 34, 189–217.

Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Econ.* 4, 341–372.

Clark, A.E., ve Oswald, A.J. (1996). Satisfaction and comparison income. *J. Public Econ.* 61, 359–381.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *J. Organ. Behav.* 13, 539–558.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic Appl. Soc. Psych.* 14, 143–159.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. İş güç endüstri ilişkileri ve Insa. kaynakları Derg. 6, 31–45.

Çolak, E. (2014). İş güvencesizliği ve Türk üniversite sisteminde araştırma görevlilerinin belirsizlikle mücadele stratejileri. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Colquitt, J.A., Lepine, J.A., ve Wesson, M.J. (2016). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (McGraw-Hill Education).

Costa, S., ve Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work Stress* 31, 375–394.

Côté, S., ve Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Adm. Sci. Q.* 51, 1–28.

Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *J. Organ. Behav.* 17, 389–400.

Cromie, S. (1981). Women as managers in Northern Ireland. *J. Occup. Psychol.* 54, 87–91.

Crow, S.M., ve Hartman, S.J. (1995). Can't get no satisfaction. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 16, 34–38.

Currivan, D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 9, 495–524.

De Cuyper, N., Notelaers, G., ve De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *J. Occup. Health Psychol.* 14, 193–

Dağcı, O. (2017). Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Dağlı, E. (2015). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkilendirme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Dağlı, M. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektron. Sos. Bilim. Derg.* 17, 1765–1777.

Dailey, R.C. (1986). Understanding organizational commitment for volunteers: Empirical and managerial implications. *J. Volunt. Action Res.* 15, 19–31.

Dalgıç, A. (2020). İş güvencesizliği algısının İş Yaşam Kalitesine Etkisinde İyimsellik ve Kötümsellik Özelliklerinin Aracılık Rolü: Seyahat Acentası Çalışanları Örneği (The Mediation Role of J. Tour. Gastron. Stud. 8, 1922–1942.

Dalgın, T., ve Taslak, S. (2016). Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 15, 359–393.

Darıcan, Ş. (2019). Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Davis, K., ve Newstrom, J.W. (1981). Study Guide to Accompany Davis: Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour (New York: McGraw-Hill).

Davoudi, S.M.M. (2012). A comprehensive study of organizational citizenship behavior (OCB): Introducing the term, clarifying its consequences and identifying its antecedents. *J. Econ. Manag.* 1, 73–85.

Davy, J.A., Kinicki, A.J., ve Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 18, 323–349.

DeCotiis, T.A., ve Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Hum. relations* 40, 445–470.

Dede, E. (2017). İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Dekker, S.W.A., ve Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Aust. Psychol.* 30, 57–63.

Deluga, R.J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Mil. Psychol.* 7, 1–16.

Demir, M. (2017). Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. Doktora tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilim. Enstitüsü, İstanbul.

Demir, N. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. İstanbul. Türkmen Yayınları.

Demir, C., ve Öztürk, U.C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 26.

Demiray, Ö.A. (2019). Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Demirbağ, B., ve Çelik, M. (2019). Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 11, 1–21.

Demircan, N. (2003). Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Tek. Üniversitesi, Kocaeli.

Demircan, Y. (2021). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: Bir kamu kurumunda uygulama. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Demirel, R. (1989). Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanesinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Demirel, Y., ve Özçınar, M.F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Derg.* 23, 129–145.

Demirtaş, D.M. (2020). Bankacılık sektöründeki kadın çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: İzmir ili örneği. Doktora tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.

Deniz, M., ve Demirci, D. (2015). Örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Akad. Sos. Araştırmalar Derg.* 3, 36–55.

Derin, N., ve İlkım, N.Ş. (2017). Tekstil Sektöründe İş güvencesizliği algısının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 19, 39–51.

Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora tezi, Gebze Tek. Üniversitesi, Kocaeli.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul. Beta Yayın ve Basım Dağıtım AŞ.

Dirican, H.A. (2013). Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Tek. Üniversitesi, Kocaeli.

Dığın, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde iş güvencesi ve konuyla ilgili yapılan bir araştırma. *Trak. Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü.*

Dığın, Ö., ve Ünsar, S. (2009). Çalışanların iş güvencesi algısının belirleyicileri ve iş güvencesinden memnuniyetin organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. 17. Ulus. Yönetim ve Organ. Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 106–112.

Doğar, N. (2013). Kişilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: istanbul’da faaliyet gösteren iki ticarî bankada bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, Adana.*

Dönder, H.H. (2006). Öğretmenlerin örgütsel davranışları ve bürokrasi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.*

Dumlupınar, M. (2016). İş görenlerin iş güvencesizliği algısı ile örgütsel güven düzeyleri ve bağlanma modelleri arasındaki ilişkilerin etkisi: Isparta Özel Öğretim Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü.*

Durmuş, B., Yurtkoru, E., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi (İstanbul: Beta).*

Dursun, Y.D.D.S., ve Bayram, N. (2013). İş güvencesizliği algısının çalışanların kaygı düzeyleri üzerine etkisi: Bir uygulama. *Isg. J. Ind. Relations Hum. Resour.* 15, 20–27.

Duyan, M. (2019). Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkisi: Spor bilimleri fakülteleri akademik personeli üzerinde bir uygulama. Doktora tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Duygulu, S., ve Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Derg. 14, 61–73.

Van Dyne, L., ve Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. Acad. Manag. J. 41, 692–703.

Van Dyne, L., Graham, J.W., ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Acad. Manag. J. 37, 765–802.

Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Ehtiyar, R. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı.

Eker, M., Anbar, A., ve Kırbıyık, L. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and The Factors Affecting Job Satisfaction. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Derg. 9, 66–90.

Elkhdr, H.R.H. (2019). Örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranış için iş gören eğitim programlarının incelenmesi. Doktora tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Emery, C.R., ve Barker, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. J. Organ. Cult. Commun. Confl. 11, 77–90.

Erbay, A. (2009). Örgütsel bağlılık ile banka çalışanlarının demografik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Erbir, M. (2020). Sağlık kurumları çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iç girişimcilik düzeylerine etkisi. Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Erdal, N. (2020). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.

Erdem, F.S. (2009). Liderin güçlendirme davranışı, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin kültürel değişkenler çerçevesinde incelenmesi: Otomotiv endüstrisinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Derg.* 5, 17–26.

Erdoğan, B. (2021). Serbest muhasebeci mali müşavirlerde etik olgusu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış.

Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, M. (2015). Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Erdoğan, F.B. (2019). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Erkaya, D. (2021). Sosyal İnovasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İyi Oluş Halinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Erkılıç, E. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Erlinghagen, M. (2008). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *Eur. Sociol. Rev.* 24, 183–197.

Erogluer, K. (2008). Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama.

Ersözlü, A. (2012). Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Kocatepe Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 7, 28–39.

Ertürk, E. (2014). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Eryeşil, K. (2021). Algılanan İş Güvencesizliğinin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Derg.* 13, 639–650.

Eryılmaz, İ., Dirik, D., ve Gülova, A.A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Derg.* 16. *UIK Öz*, 167–182.

Esatoğlu, A.E., Nilgün, S., ve Karagöz, S. (2004). Hastane İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, 12. Ulus. Yönetim ve Organ. Kongresi Bildir. Kitabı, Uludağ Üniversitesi (27-29 Mayıs 2004), ss 320, 325.

Esen, K.C. (2018). İş güvencesizliği ve başa çıkma stratejilerinin çalışanların demografik özellikleri açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya 118.

Eşitti, B. (2016). İş değerlerinin iş-aile-iş çatışması, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale 293.

Etyemez, S. (2016). İş güvencesizliğinin işte var olamama sorununa etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York Free Press.

Euwema, M.C., Wendt, H., ve van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *J. Organ. Behav.* 28, 1035–1057.

Faisal, M.N., ve Al-Esmael, B.A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Bus. Process Manag. J.* 20, 25–46.

Farrell, D., ve Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 28, 78–95.

Feather, N.T., ve Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *J. Occup. Organ. Psychol.* 77, 81–94.

Federici, R.A., ve Skaalvik, E.M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Soc. Psychol. Educ.* 15, 295–320.

Fermanoğlu, E.N. (2015). İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Martikainen, P., Stansfeld, S.A., ve Smith, G.D. (2001). Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of association with health. *J. Occup. Health Psychol.* 6, 26.

Ferris, K.R., ve Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Pers. Psychol.* 36, 87–98.

Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *J. Occup. Organ. Psychol.* 73, 149–169.

Foote, D.A., ve Tang, T.L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Manag. Decis.* 46, 933–947.

Fornell, C., ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *J. Mark. Res.* 18, 39.

French, J.R.P., ve Caplan, R.D. (1973). Organizational Stress and Individual Strain the Failure of Success. *Fail. success* 30, 61–77.

Fry, L.W., ve Greenfeld, S. (1980). An examination of attitudinal differences between policewomen and policemen. *J. Appl. Psychol.* 65, 123.

Gade, P.A., Tiggle, R.B., ve Schumm, W.R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Mil. Psychol.* 15, 191–207.

Gallagher, D.G., ve Parks, J.M. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 11, 181–208.

García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., ve Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women Manag. Rev.*

Gautam, T., Van Dick, R., ve Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian J. Soc. Psychol.* 4, 239–248.

Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2019). 2019 – 2023 Stratejik Planı. MEB Strat. Geliştirme Şubesi.

George, J.M., ve Gareth, R.J. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey, Pearson-Prentice Hall).

George, D., Carroll, P., Kersnick, R., ve Calderon, K. (1998). Gender-related patterns of helping among friends. *Psychol. Women Q.* 22, 685–704.

Gerow, J.R. (1992). *Psychology: An Introduction* (Harper Collins Pub. New York).

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., ve Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Pers. Psychol.* 61, 227–271.

Glambek, M., Matthiesen, S.B., Hetland, J., ve Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study. *Hum. Resour. Manag. J.* 24, 255–268.

Glisson, C., ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Adm. Sci. Q.* 61–81.

Göncü, A. (2006). Motivational processes involved in the relationship between leadership and organizational citizenship behaviors. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi, İstanbul.

González, J.V., ve Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *Int. J. Serv. Ind. Manag.* 17, 23–50.

Gözen, E. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketler üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Gözler, Ö. (2007). Şirkete bağlılık ciroyu artırır mı. *Çap. Derg.* 2.

Graddick, M.M., ve Farr, J.L. (1983). Professionals in scientific disciplines: Sex-related differences in working life commitments. *J. Appl. Psychol.* 68, 641.

Graham, J.W., ve Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Empl. Responsib. Rights J.* 18, 89–109.

Green, J. (2000). Job satisfaction of community college chairpersons (Virginia Polytechnic Institute and State University).

Green, F., Felstead, A., ve Burchell, B. (2000). Job insecurity and the difficulty of regaining employment: an empirical study of unemployment expectations. *Oxf. Bull. Econ. Stat.* 62, 855–883.

Greenhalgh, L. (1980). A process model of organizational turnover: The relationship with job security as a case in point. *Acad. Manag. Rev.* 5, 299–303.

Greenhalgh, L., ve Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Acad. Manag. Rev.* 9, 438–448.

Greenhalgh, L., ve Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *Int. Stud. Manag. Organ.* 40, 6–19.

Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Gül, N. (2017). Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı 155.

Gül, H., ve İnce, M. (2011). An empirical research from Turkey to determine the relations between leadership styles and organizational citizenship behavior. *Eur. J. Sci. Res.* 52, 528–552.

Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akad. Bakış* 15, 11.

Gümüş, S., ve Güldüler, S. (2020). Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Toplu Taşıma Şoförlerine Yönelik Bir Araştırma. *Sak. İktisat Derg.* 9, 142–159.

Gümüş, M., Hamarat, B., ve Erdem, H. (2003). Örgütsel bağlılığın iş mükemmelliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma, 11. Yönetim ve Organ. Kongresi 22–24.

Gümüştekin, G.E., ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bilim. Derg.* 17, 90–116.

Günalan, M. (2019). İş Güvencesizliğinin Örgütsel Algılar, Ayrılma Niyeti Ve Performansa Etkileri Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *Int. Rev. Econ. Manag.* 7, 105–122.

Günay, Z. (2015). İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması. *Türkiye Cumhur. Merk. Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü* 31–61.

Gündüz, G.O. (2016). Banka çalışanlarında iş doyumunu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.*

Güner, A.R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü* 147.

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon (Nobel Yayın Dağıtım Ankara).

Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Mil. Psychol.* 21, 200–215.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. 15, 397–418.

Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. Doğu Üniversitesi Derg. 9, 174–190.

Güres, C.G., ve Sökmen, A. (2015). Yönetici liderlik yaklaşımının çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye’deki ceza infaz kurumlarında bir uygulama. İşletme Araştırmaları Derg. 7, 59–74.

Gurin, G., Veroff, J., ve Feld, S. (1960). Americans view their mental health: A nationwide interview survey.

Gürsoy, A., ve Köksal, K. (2020). Okul yöneticilerinin iletişim stili, öğretmenlerin zorunlu vatandaşlık davranışı algısını etkiler mi? Milli Eğitim Derg. 49, 389–404.

Güven, B. (2014). İş güvenliği ve işgören sağlığı kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Güven, M. (2006). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.

Güzel, D., ve Küçükkoğlu, U. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği. Atatürk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. 23, 1707–1736.

Hall, D.T., Schneider, B., ve Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. Adm. Sci. Q. 176–190.

Halsey, W.D. (1988). Macmillan contemporary dictionary (Macmillan Publishing Company).

Hannah, S.T., Avolio, B.J., ve Walumbwa, F.O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. Bus. Ethics Q. 21, 555–578.

Harrison, J.K., ve Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among mexican employees of a U.S. firm in Mexico. J. Soc. Psychol. 138, 609–623.

Hartley, J. (1991). Industrial relations and job insecurity: A social psychological framework. Job Insecurity Coping with Jobs Risk 105–150.

Hartley, J. (1999). Models of job insecurity and coping strategies of organizations. Who Reg. Publ. Eur. Ser. 127–150.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., ve Van Vuuren, T. (1991). Job insecurity:

Coping with jobs at risk (Sage Publications Ltd).

Hartmann, L.C., ve Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *Int. J. Organ. Anal.*

Hasan, U., ve Tmkaya, S. (2017). Sınıf ğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *İlköğretim Online* 16, 1262–1274.

Hatipoğlu, G. (2016). Liselerde Görev Yapan ğretmenlerin İş Güvencesi ile İş Verimliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi - Investigation of the relationship between job security and work performance of teachers who work in high schools. 149.

Hatipoğlu, Z. (2014). rgtsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. *İstanbul Arel Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı* 193.

Heaney, C.A., Israel, B.A., ve House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Soc. Sci. Med.* 38, 1431–1437.

Hellgren, J., ve Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 24, 215–236.

Hellgren, J., Sverke, M., ve Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 8, 179–195.

Hellman, C.M., ve McMillin, W.L. (1994). Newcomer socialization and affective commitment. *J. Soc. Psychol.* 134, 261–262.

Herzberg, F. (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs.* Arizona State Univ.

Hinrichs, J.R., ve Mischkind, L.A. (1967). Empirical and theoretical limitations of the two-factor hypothesis of job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 51, 191.

Hıdıroğlu, Y. (2021). ğretmenlerin gçlendirilmesinin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve okullardaki örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi. Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Hodgetts, R.M. (1991). *Organizational behavior : theory and practice* (New York [etc]: Macmillan Publishing Company).

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction* (New York and London: Harper and Brothers).

Hoş, C., ve Aygen, O. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 20, 1–24.

Hotamışlı, M., ve Şenol, F. (2010). Turizm Sektöründe İşgüvencesialgısı: Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Univ. J. Soc. Sci. 12, 163–186.

Hoy, W.K., ve Tarter, C.J. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. Organ. Heal. Invent. NASSP Bull. 76, 74–79.

Hrebiniak, L.G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. Acad. Manag. J. 17, 649–662.

Hrebiniak, L.G., ve Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Adm. Sci. Q. 555–573.

Hu, L., ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Struct. Equ. Model. A Multidiscip. J. 6, 1–55.

Huang, T.C., ve Hsiao, W.J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. Soc. Behav. Pers. 35, 1265–1276.

Huczynski, A., ve Buchanan, D.A. (1991). Organizational behaviour : an introductory text (Prentice Hall).

Hulin, C.L. (1966). Job satisfaction and turnover in a female clerical population. J. Appl. Psychol. 50, 280–285.

Hulin, C.L. (1996). Effects of community characteristics on measures of job satisfaction. J. Appl. Psychol. 50, 185–192.

Hunt, S.D., Chonko, L.B., ve Wood, V.R. (1985). Organizational commitment and marketing. J. Mark. 49, 112–126.

Hüseyinliklioğlu, B. (2010). Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

İbicioğlu, H. (1999). İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılması. Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bilim. Derg. 1.

İlhan, S., ve Yılmaz, M. (2018). Gemi İnşa Sektöründe Güvencesiz Çalışanlar Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi Sos. Bilim. Derg. 28, 287–313.

İlkım, N., ve Derin, N. (2018). Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini Ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. Sos. Ekon. Araştırmalar Derg. 18, 238–254.

Im, T., Campbell, J.W., ve Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. *Rev. Public Pers. Adm.* 36, 219–239.

İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma. *Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık.

İncir, G. (1985). Çalışanların Motivasyonu'na Genel Bir Bakış (Milli Prodüktivite Merkezi).

İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme (Milli Prodüktivite Merkezi).

İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 18, 399–434.

İpek, C., ve Saklı, A.R. (2012). Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Akad. Bakış* 12, 251–266.

İplik, F.N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Nobel Kitabevi, Adana).

İsaoğlu, F.G. (2004). Özel sektör çalışanlarında iş güvencesizliğinin öz yeterlik ve iş performansı ile ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi / Sos. Bilim. Enstitüsü, Ankara.

İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanın yöneticilere duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

İşcan, Ö.F., ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Derg.* 21, 119–135.

İşık, T. (2020). Kurum içi halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık: Uygulamalı bir çalışma. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

İşıkhan, V. (1996). Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü: İş doyumunu. *Veriml. Derg.* 25, 117–130.

Ivancevich, J.M., Donnelly, J.L., ve Gibson, J.L. (1983). *Managing for Performance* (Business Publications Inc. USA).

Iverson, R.D., ve Buttigieg, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *J. Manag. Stud.* 36, 307–333.

Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Derg.* 25, 317–334.

Jacobson, D., ve Hartley, J. (1991). Mapping the context. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, ve T. Van Vuuren, (Ed.) *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London Sage Publ. Ltd. *11*, 216.

Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *Int. J. Stress Manag.* *14*, 175.

Jamal, M., ve Badawi, J.A. (1995). Job Stress, Type-A Behavior And Employees' Well-Being Among Muslim Immigrants In North America: A Study In Workforce Diversity. *Int. J. Commer. Manag.* *5*, 6–23.

Jaramillo, F., Mulki, J.P., ve Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *J. Bus. Res.* *58*, 705–714.

Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., ve Sincich, T. (2017). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Acad. Manag. J.*

Jehangir, M., Kareem, N., Khan, A., Jan, M.T., ve Soherwardi, S. (2011). Effects of job stress on job performance & job satisfaction. *Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus.* *3*, 453–465.

Jha, S., ve Jha, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour: A review of literature. *J. Manag. Public Policy* *1*, 33–42.

Johnson, N.B., Bobko, P., ve Hartenian, L.S. (1992). Union influence on local union leaders' perceptions of job insecurity: An empirical test. *Br. J. Ind. Relations* *30*, 45–60.

Johnson, R.E., Chang, C.-H., ve Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Acad. Manag. Rev.* *35*, 226–245.

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Hum. Resour. Dev. Q.* *21*, 69–85.

Kacmar, K.M., Carlson, D.S., ve Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educ. Psychol. Meas.* *59*, 976–994.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1979). *İnsan ve İnsanlar* (Cem Ofset Matbaacılık Sanayii A.S. İstanbul).

Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar* (Evrin Yayinevi. İstanbul).

Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Doktora Tezi, Konya.

Kalleberg, A.L., ve Reve, T. (1993). Contracts and commitment: Economic and sociological perspectives on employment relations. *Hum. relations* 46, 1103–1132.

Kamer, M. (2001a). Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri Kurumsallaşmanın işletmenin sürekliliği üzerine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Kamer, M. (2001b). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Kandemir, M. (2019). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye etkisi: Madencilik sektöründe bir uygulama.

Kantar, H. (2010). İşletmede Motivasyon (İstanbul: Kumsaati Basım Yayın Dağıtım.).

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *Am. Sociol. Rev.* 499–517.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kaplan, M. (2010). Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kaplan, M., ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Suleyman Demirel Univ. J. Fac. Econ. Adm. Sci.* 17.

Kara, M., ve Özdemir, H. (2020). Konaklama İşletmelerinde İş Güvencesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 24, 303–314.

Karaalp, T. (2014). Sağlık hizmetleri üretim sürecinde fiziksel çevrenin hasta memnuniyeti ve iş tatmini üzerine etkisi | AVESİS. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Ask. Tıp Akad. Sağlık Bilim. Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Karaca, S. (Baytok) (2001). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama.

Karacaoğlu, K. (2016). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Derg.* 7, 13–21.

Karadağ, E., Başaran, A., ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 12, 32–45.

- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi.
- Karakaşoğlu, N. (2011). Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama. Doktora tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük 199.
- Karakuş, M. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeylerine etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karaman, K., Cemil, Y., ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 53, 49–74.
- Karanfil, S.M., ve Doğan, A. (2020). Çalışanların İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Kaygının Aracı Rolü. Alphanumeric J. 8, 143–162.
- Karapınar, A., ve Hatipoğlu, Z. (2021). Özel Öğretim Kurumlarında Görev Alan Öğretmenlerin İş Güvencesi Algısının Örgütsel Bağlılık ve Performansa Etkisi. Yıldız Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. 5, 52–64.
- Karatepe, O.M., ve Halıcı, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme (VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs 1998, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir).
- Karayazı, T. (2020). eden eğitimi öğretmenlerinin atanma usullerine göre örgütsel bağlılık, mesleki stres ve diğer kâmlık düzeylerinin incelenmesi. Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Karfestani, Z.J., Shomami, M.A., ve Hasanvand, M.M. (2013). Organizational citizenship behavior as an unavoidable necessity for increasing the effectiveness of organizations. Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus. 4, 827–850.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. Mil. Psychol. 15, 225–236.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behav. Sci. 9, 131–146.
- Katzell, R.A., Barrett, R.S., ve Parker, T.C. (1961). Job satisfaction, job performance, and situational characteristics. J. Appl. Psychol. 45, 65.

Kaur, J. (2017). Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment: A case of Indian banking sector. *J. Indian Bus. Res.* 9, 20–40.

Kavi, A. (1998). Relationship between organizational commitment and organizational-professional conflict: The case of electrical engineers in Turkey. Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Tek. Üniversitesi, Ankara.

Kaya, Ö.Y. (2015). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği). Balıkesir Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Eğitim Bilim. Ana Bilim Dalı 143.

Kaya, F., ve Yıldız, K. (2020). Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Güvencesi Ve İş Memnuniyeti Algılarının, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonlarına Etkisi. *J. World Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken* 12, 109–133.

Kayabaşı, Ç. (2019). Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kaygısız, Ö.C. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma.

Kaymakçı, K. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü 214.

Kaymaz, O. (2019). Teknostres ve iş güvencesizliği ilişkisine yönelik bir uygulama. Trak. Üniversitesi, Sos. Bilim. Enstitüsü 123.

Keim, A.C., Landis, R.S., Pierce, C.A., ve Earnest, D.R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *J. Occup. Health Psychol.* 19, 269.

Keleş, H.N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Keleş, H.N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Sos. ve Ekon. Araştırmalar Derg. 7, 243–263.

Kerse, G., Kocak, D., ve Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Bus. Econ. Res. J.* 9, 651–664.

Kesen, M. (2015). Örgütsel bağlılığın işkoliklik üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 8, 53–68.

Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum* 4, 77–95.

Ketchand, A.A., ve Strawser, J.R. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting. *Behav. Res. Account.* 10, 109.

Kidwell Jr, R.E., Mossholder, K.W., ve Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *J. Manage.* 23, 775–793.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Adm. Rev.* 62, 231–241.

King, J.E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Hum. Resour. Manag. Publ. Coop. With Sch. Bus. Adm. Univ. Michigan Alliance With Soc. Hum. Resour. Manag.* 39, 79–92.

Kinnunen, U., ve Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 4, 297–321.

Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J., ve Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 8, 243–260.

Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., ve Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *J. Organ. Behav.* 21, 443–459.

Kinnunen, U., Feldt, T., ve Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Pers. Individ. Dif.* 35, 617–632.

Kirkman, B.L., ve Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Acad. Manag. J.* 44, 557–569.

Kılıç, G. (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kılıçaslan, S. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi: Üniversite öğretim elemanları üzerinde bir uygulama. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Derg.* 28, 115–136.

Klandermans, B., ve van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 8, 145–153.

Klandermans, B., Van Vuuren, T., ve Jacobson, D. (1991). Employees and job insecurity. *Job insecurity Coping with jobs risk* 40–64.

Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *J. Psychol.* 129, 643–649.

Koç, M. (2012). İş tatmini, duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şırnak geçici köy koruculuğu örneği. Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Koçak, H. (2019). Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu ve özel sektör karşılaştırması. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (Beta Basım Yayım Dağıtım.).

Koch, J.L., ve Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *J. Vocat. Behav.* 12, 119–128.

Kök, S.B., ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Derg.*

Kökalan, Ö. (2017). İşyeri Maneviyatının Örgütsel Güven Ve İşe Karşı Yabancılaşma Üzerinde Etkileri. *Dicle Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 9, 37–51.

Köksal, K. (2017). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savun. Bilim. Derg.* 16, 37–58.

Köksal, K., Gürsoy, A., ve Topcu, M.K. (2018). Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri: etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve sosyal bağların rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Derg.* 215–228.

Kolasa, B.J. (1969). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çeviri. Kemal Tosun (İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul).

Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık. *Isg. J. Ind. Relations Hum. Resour.* 5.

König, C.J., Debus, M.E., Häusler, S., Lendenmann, N., ve Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity—job performance relationship. *Econ. Ind. Democr.* 31, 231–247.

Korkmaz, T., ve Arpacı, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia-Social Behav. Sci.* 1, 2432–2435.

Köse, O. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi : bir kamu kurumunda alan araştırması. Doktora tezi, Sak. Üniversitesi, Sak.

Köse, S., ve Baykal, B. (2018). İş güvencesizliği algısı ve İş Arama Davranışı İlişkisi: İstanbul ve Kocaeli Örneği. *SGD-Sosyal Güvenlik Derg.* 8, 215–228.

Kuruşcu, M. (2017). Yöneticinin duygusal zekâsı ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., ve Çetin, E.İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi Türk Dünyası Sos. Bilim. Derg.* 53, 183–198.

Kuşlivan, Z. (2009). Turizm işletmelerinde iş tatmini. *Tur. İşletmelerinde Örgütsel Davranış.*, MKM Yayınları, Bursa.

Kuşlivan, Z., ve Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia Tur. Araştırmaları Derg.* 16, 183–203.

Laine, M., van der Heijden, B.I.J.M., Wickström, G., Hasselhorn, H.-M., ve Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 20, 420–438.

Lam, T., ve Qiu Zhang, H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 15, 214–220.

Lam, C.F., Liang, J., Ashford, S.J., ve Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: exploring curvilinear and moderated relationships. *J. Appl. Psychol.* 100, 499.

Lam, T., Zhang, H., ve Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tour. Manag.* 22, 157–165.

Lambert, S.J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *J. Organ. Behav.* 341–363.

Lambert, S.J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Acad. Manag. J.* 43, 801–815.

Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Acad. Manag. J.* 14, 213–226.

Lee, C., Bobko, P., ve Chen, Z.X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Appl. Psychol.* 55, 512–540.

Lee, U.H., Kim, H.K., ve Kim, Y.H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Glob. Bus. Manag. Res.* 5, 54–65.

LePine, J.A., Erez, A., ve Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 87, 52.

Levanoni, E., ve Sales, C.A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *J. Soc. Psychol.* 130, 231–237.

Lim, V.K.G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Hum. relations* 49, 171–194.

Lin, C.-P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *J. Bus. Psychol.* 22, 241–250.

Lin, R.S.-J., Li, H.-H., ve Hsiao, J.-K. (2012). What are the relationships between transformational leadership and organizational citizenship behavior?—An empirical study. In *International Conference on Economics, Business Innovation–IACSIT Press* 37, s. 170.

Lincoln, J.R., ve Kalleberg, A.L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *Am. Sociol. Rev.* 50, 738.

Liou, S. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. In *Nursing forum*, (Wiley Online Library), ss. 116–125.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handb. Ind. Organ. Psychol.*

Lok, P., ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *J. Manag. Psychol.*

Lok, P., ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *J. Manag. Dev.* 23, 321–338.

Long, R.J. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Hum. Relations* 31, 29–48.

Loscocco, K.A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work Occup.* 17, 152–177.

Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *J. Bus. Ind. Mark.* 18, 219–236.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (McGraw-Hill Inc., New York).

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. McGraw- Hill Int. Ed. Manag. Ser. New York, Singapore.

Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior* (USA: Mcgraw-Hill, Inc.).

Luthans, F. (2002). *Organizational Behaviour* (Boston: McGraw-Hill Inc.).

Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour* (Boston: Mcgraw-Hill.).

Luthans, F., ve Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study—a research note. *Pers. Rev.*

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., ve Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *J. Mark.* 62, 87–98.

Magdalena, S.M. (2014). The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment. *Procedia-Social Behav. Sci.* 127, 738–742.

Mahmoud, A.B., Reisel, W.D., Fuxman, L., ve Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scand. J. Psychol.* 62, 267–275.

Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. Yayınlanmamış doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü 249.

Major, D.A., Morganson, V.J., ve Bolen, H.M. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. *J. Bus. Psychol.* 28, 301–314.

Maniram, R. (2007). An investigation into the factors affecting job satisfaction at the KwaZulu Natal Further Education and Training College-Swinton Campus.

Marchiori, D.M., Alan, B., ve Henkin, C. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Med. Teach.* 26, 353–358.

Marsh, R.M., ve Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Adm. Sci. Q.* 22, 57.

Marvin, B. (1994). *From turnover to teamwork: How to build and retain a customer-oriented foodservice staff* (J. Wiley).

Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 76, 607.

Mathieu, J.E., ve Zajac, D.M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108, 171–194.

Mattila, R.R. (2006). The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in IT workers. A Diss. Present. Partial. Fulfillment Requir. Degree Dr. Philos. Capella Univ. 137.

Maulidiyah, N.N., Setyanti, S.W.L.H., ve Handriyono (2019). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Work Family Conflict and Job Stress on Employee Performance. *Int. J. All Res. Writings 1*, 19–24.

Mauno, S., ve Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *J. Occup. Organ. Psychol.* 75, 295–314.

May, T.Y.M., Korczynski, M., ve Frenkel, S.J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *J. Manag. Stud.* 39, 775–801.

Mayer, R.C., ve Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 19, 15–28.

McDonald, D.J., ve Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 21, 84–91.

McGee, G.W., ve Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *J. Appl. Psychol.* 72, 638–641.

McInroe, J.A. (2013). Job Insecurity, Organizational Citizenship Behaviors, and Job Search Activities: How Work Locus of Control and Control-Oriented Coping Moderate These Relationships. *Psychol. Ph.D. Diss.* 130.

McIntyre, R.M., Bartle, S.A., Landis, D., ve Dansby, M.R. (2002). The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Work Group Efficacy. *Mil. Psychol.* 14, 299–319.

Memduhoğlu, H.B., ve Yılmaz, K. (2010). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.

Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Mert, İ.S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savun. Bilim. Derg.* 9, 117–143.

Mert, İ.S., ve Bekmezci, M. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. *Türk Sos. Bilim. Araştırmaları Derg.* 1, 43–53.

Mert, İ.S., Bekmezci, M., ve Eroğluer, K. (2018). İş Bağımsızlığının İşin Kendisinden Duyulan Tatmin Üzerindeki Etkisinde Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Savun. Bilim. Derg.* 17, 1–20.

Mete, E.S. (2018). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara 362.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *J. Appl. Psychol.* 69, 372.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *J. Occup. Psychol.* 61, 195–209.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 1, 61–89.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publ. Inc. 160.

Meyer, J.P., Paunonen, S. V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., ve Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *J. Appl. Psychol.* 74, 152.

Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 78, 538–551.

Meyer, J.P., Irving, P.G., ve Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 19, 29–52.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *J. Vocat. Behav.* 61, 20–52.

Michaels, C.E., ve Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *J. Appl. Psychol.* 67, 53.

Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Mohammad, J., Quoquab Habib, F., ve Alias, M.A. (2011). Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions. *Asian Acad. Manag. J.* 16, 149–165.

Mohr, G.B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *J. Organ. Behav.* 21, 337–359.

Moore, W.E., ve Feldman, A.S. (1982). *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas* (Greenwood Press Publishers, Connecticut).

Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Hum. relations* 46, 759–776.

Moorman, R.H., ve Sayeed, L. (1992). Can using computers promote organizational citizenship? A study relating computer usage, task characteristics, and OCB. Unpubl. manuscript, West Virginia Univ. Morgantown, WV.

Morris, J.H., ve Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Acad. Manag. J.* 24, 512–526.

Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Acad. Manag. Rev.* 8, 486–500.

Mosadegh, R. (2003). The role of participative management (suggestion system) in Shahid Fayazbakhsh Hospital effectiveness and efficiency.

Mottaz, C.J. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *J. Vocat. Behav.* 28, 214–228.

Mottaz, C.J. (1987). An Analysis Of The Relationship Between Work Satisfaction And Organizational Commitment. *Sociol. Q.* 28, 541–558.

Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *J. Vocat. Behav.* 14, 224–247.

Mowday, R.T., Porter, L.W., ve Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* Acad. Press. New York.

Mrayyan, M.T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *J. Nurs. Manag.* 13, 40–50.

Munir, Y., Malik, M.E., Javaid, B., Arshad, A., Khalid, M., Nawaz, R., ve Nazir, S. (2013). Empirical investigation of ethical leadership, job turnover, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Far East J. Psychol. Bus.* 10, 12–20.

Murphy, G., Athanasou, J., ve King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *J. Manag. Psychol.* 17, 287–297.

Murphy, W.M., Burton, J.P., Henagan, S.C., ve Briscoe, J.P. (2013). Employee Reactions to Job Insecurity in a Declining Economy: A Longitudinal Study of the Mediating Role of Job Embeddedness. *Gr. Organ. Manag.* 38, 512–537.

Muştu, M. (1996). Hava harp okulu öğretim elemanlarının iş doyumunu. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sos. Bilim. Enstitüsü, Ankara.

Nafei, W.A. (2018). Quality of work life as a mediating variable of the relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behavior: A study on teaching hospitals in Egypt. *Int. J. Case Stud.* 7, 9–34.

Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Näswall, K. (2001). Tryggare kan ingen vara?: metaanalys av relationen mellan anställningsotrygghet och välbefinnande. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 7, 179–193.

Näswall, K., ve De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Econ. Ind. Democr.* 24, 189–215.

Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Gr. Organ. Manag.* 18, 153–187.

Ngo, H., ve Tsang, A.W. (1998). Employment practices and organizational commitment: Differential effects for men and women? *Int. J. Organ. Anal.*

Noor, M., Bhatti, A.M., Khan, M.A.A., ve Khan, M.Y. (2011). The impact of employees perception of organizational climate on organizational citizenship behavior, mediating role of organizational commitment and moderating impact of Social network ties in Pakistani context. *Eur. J. Soc. Sci.* 22, 81–96.

Norşenli, F. (2021). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Nystedt, L., Sjöberg, A., ve Hägglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizations commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scand. J. Psychol.* 40, 49–55.

O'Reilly, C.A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *J. Appl. Psychol.* 71, 492.

Obeng, K., ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. In *Journal of the Transportation Research Forum*, ss. 83–98.

Öcel, H. (2009). Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi. Ankara Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü 219.

Ojedokun, A.O. (2008). Perceived job insecurity, job satisfaction and intention to quit among employees of selected banks in Nigeria. *African J. Psychol. Study Soc. Issues* 11, 204–220.

Önay, I. (2019). Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı: İlişkisel bir perspektif. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Önder, Ç., ve Wasti, S.A. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Derg.* 2, 23–47.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* (Lexington books/DC heath and com).

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Res. Organ. Behav.* 12, 43–72.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Hum. Perform.* 10, 85–97.

Organ, D.W., ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *J. Appl. Psychol.* 74, 157.

Organ, D.W., ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *J. Soc. Psychol.* 135, 339–350.

Organ, D.W., ve Moorman, R.H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Soc. Justice Res.* 6, 5–18.

Organ, D.W., ve Ryan, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Pers. Psychol.* 48, 775–802.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., ve MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* (SAGE Publications Inc.).

Orpen, C. (1993). Correlations between job insecurity and psychological well-being among white and black employees in South Africa. *Percept. Mot. Skills* 76, 885–886.

Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006a). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekon. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 13, 39–51.

Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006b). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine

Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekon. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 13, 39–51.

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *Int. J. Soc. Econ.*

Öter, S. (2019). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Öz, G.İ. (2008). Özel sektör çalışanlarında iş güvencesizliğinin öz yeterlik ve iş performansı ile ilişkisi. In İstanbul: Epsilon Yayıncılık., T. Solmuş, ed. ss. 149–176.

Öz, C.S., ve Budak, N. (2017). Bankacılık Sektöründe İş Güvencesi Ve Ücretin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Sos. Araştırmalar Derg.* 10, 1101–1108.

Özaman Boya, F., ve Demiral, Y. (2006). İş güvensizliği ve sağlık araştırmaları. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Derg.* 45–48.

Özarlan, M. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma.

Özaydın, M.M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Derg.* 6, 251–281.

Özdayı, N. (1990). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi. İstanbul Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Özdemir, Y. (2005). Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sak. Üniversitesi, Sos. Bilim. Enstitüsü. Sak. 176.

Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon kültürü, stratejik yönetim ve liderlik. İstanbul İz.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 117–135.

Özdipçiner, N.S., ve Kalinkara, V. (2005). Konaklama sektörü çalışanlarının örgüte yönelik düşünce ve bağlılık durumları: Denizli örneği. *Anatolia Tur. Araştırmaları Derg.* 16, 82–92.

Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış (Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir).

Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilim. Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın.

Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D., ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. Yönetim ve Ekon. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 13, 77–96.

Özler, D.E. (2015). Örgütsel davranışta güncel konular (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı 382.

Özsoy, S.A., Ergül, Ş., ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Derg. 17, 1–16.

Öztekin, Z.S. (2008). Orduda iş tatmini: subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma. 215.

Öztürk, G. (2018). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Özüpek, A.A. (2019). Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki: İnşaat sektörü üzerine bir çalışma.

Özyaman, F.B. (2007). Hemşirelerde iş güvencesi algısı ve anksiyete ve depresyon düzeylerine etkisi. 72.

Özyer, K. (2010). Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Pamuk, S. (2012). Kısmi zamanlı çalışanlarda örgütsel bağlılık: Alışveriş merkezi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zo.

Park, Y.A., ve Fritz, C. (2015). Spousal recovery support, recovery experiences, and life satisfaction crossover among dual-earner couples. J. Appl. Psychol. 100, 557–566.

Parnell, J.A., ve Crandall, R.W. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. Multinat. Bus. Rev. 11, 45–65.

Parsehyan, B.G. (2014). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sağlık kuruluşunda bir uygulama. Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- Pehlivan, İ. (2000). İş yaşamında stres. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pekerşen, Y. (2015). Otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişki.
- Pelenk, S.E. (2020). İş Güvencesizliğinin Görev Performansına Etkisi: Yenilikçi Davranışın Düzenleyici Rolü. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sos. Bilim. Derg. 5, 214–233.
- Penley, L.E., ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *J. Organ. Behav.* 9, 43–59.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., ve De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Pers. Rev.*
- Pierce, J.L., ve Dunham, R.B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *J. Manage.* 13, 163–178.
- Pirali, J. (2007). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior in Turkish education sector. *Grad. Sch. Soc. Sci. Middle East Tech. Univ. Ankara.* 148.
- Podsakoff, P.M., ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *J. Mark. Res.* 31, 351–363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., ve Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *J. Manage.* 22, 259–298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manage.* 26, 513–563.
- Polat, E. (2020). İş güvencesizliği algısında Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *İş ve İnsan Derg.* 7, 241–253.
- Polat, M., ve Meydan, C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Derg.* 25, 153–170.
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *J. Appl. Psychol.* 45, 1–10.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J. Appl. Psychol.* 59, 603–609.

Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Başlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Suleyman Demirel Univ. J. Fac. Econ. Adm. Sci. *13*, 143–164.

Price, J.L., ve Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Acad. Manag. J.* *24*, 543–565.

Probst, T.M. (1998). Antecedents and consequences of job security: An integrated model (University of Illinois at Urbana-Champaign).

Probst, T.M. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. *Psychol. Work Theor. based Empir. Res.* 141–168.

Probst, T.M. (2003). Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *J. Occup. Organ. Psychol.* *76*, 451–467.

Probst, T.M., ve Brubaker, T.L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations. *J. Occup. Health Psychol.* *6*, 139–159.

Rai, S., ve Lakshman, C. (2014). Organizational culture and commitment among lay-off survivors: A tale of two MNCs in India. *South Asian J. Manag.* *21*, 7.

Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* *17*, 139–154.

Reisel, W.D., Probst, T.M., Chia, S.-L., Maloles, C.M., ve König, C.J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *Int. Stud. Manag. Organ.* *40*, 74–91.

Richter, A. (2011). Job insecurity and its consequences: Investigating moderators, mediators and gender. *Dep. Psychol. Stock. Univ.* 109.

Rioux, S.M., ve Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *J. Appl. Psychol.* *86*, 1306.

Rosenblatt, Z., ve Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *J. Organ. Behav.* *17*, 587–605.

Rosenblatt, Z., Talmud, I., ve Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* *8*, 197–217.

Roskies, E., ve Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *J. Organ. Behav.* *11*, 345–359.

Roskies, E., Louis-Guerin, C., ve Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: how does personality make a difference? *J. Organ. Behav.* 14, 617–630.

Rotundo, M., ve Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *J. Appl. Psychol.* 87, 66–80.

Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 21, 30–35.

Rusbult, C.E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *J. Exp. Soc. Psychol.* 16, 172–186.

Ruvio, A., ve Rosenblatt, Z. (1999). Job insecurity among Israeli schoolteachers: Sectoral profiles and organizational implications. *J. Educ. Adm.* 37, 139–158.

Saal, F.E., ve Knight, P.A. (1988). *Industrial/organizational psychology : science and practice* (Brooks/Cole Pub. Co).

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir).

Saç, Ö. (2019). Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: Bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama. Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Şahbudak, M. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri: Türk spor örgütü örneği. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Saiyadain, M.S. (1985). Personal characteristics and job satisfaction: India-Nigeria comparison. *Int. J. Psychol.* 20, 143–153.

Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New Dir. Organ. Behav.* 1, 54.

Salehi, M., ve Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University–first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia-Social Behav. Sci.* 15, 306–310.

Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 22, 529–538.

Sani, A., ve Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *Int. J. Acad. Res.* 4, 102–106.

Şap, Ö. (2016). Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi : Bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Sayan, İ. (2018). Kurumsal liderlik tarzlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Scandura, T.A., ve Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 18, 377–391.

Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *J. Psychol.* 132, 277–290.

Schneider, B., ve Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *J. Appl. Psychol.* 60, 318.

Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 10, 79–95.

Seashore, S.E., ve Taber, T.D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *Am. Behav. Sci.* 18, 333–368.

Seçer, B. (2007). Kariyer sermayesi ve istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir 386.

Seçer, B. (2011). İş Güvencesizliğinin İçsel İşten Ayrılma ve Yaşam Doyumuna Etkisi. *Is, Guc J. Ind. Relations Hum. Resour.* 13, 43–60.

Seçgin, Y. (2014). Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Sekban, B. (2019). Pilotlarda iş güvencesizliği algısı ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkide sürekli kaygının rolü. Işık Üniversitesi, Sos. Bilim. Enstitüsü, Klin. Psikol. Yüksek Lisans Programı 79.

Şeker, S. (2011). Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi: Tıbbi tanıtım sorumlularına yönelik bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. DEÜ, Sos. Bilim. Enstitüsü, İzmir 149.

Şencan, N.M. (2011). Türk ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Şener, T. (2010). Hastanelerde örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şenol, Ş. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. Beykent Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı 145.

Şenturan, Ş. (2005). İşletmelerde küçülme politikalarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri. Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Derg. 8, 79–91.

Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi üzerine bir araştırma., Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Tek. Üniversitesi, Kocaeli.

Serinkan, C., ve Erdiş, Y.Ü. (2014). Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet (Nobel Yayınları).

Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, İzmir.

Şeşen, H., ve Basım, N.H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. Educ. Psychol. 32, 475–491.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. Ege Acad. Rev. 5, 55–64.

Sevinç, H. (2014). Kurumsal vatandaşlık davranışı algısı ve kamu çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Van ve Bitlis ili örneği / Perception of organizational citizenship behavior and its impact on job satisfaction of public employees: Van and Bitlis province case. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı 159.

Sevinç Altaş, S. (2019). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. J. Int. Soc. Res. 12, 845–854.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Adm. Sci. Q. 143–150.

Shore, L.M., ve Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In Trends in organizational behavior, Vol. 1., (Oxford, England: John Wiley & Sons), ss. 91–109.

Shoss, M.K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research: J. Manag. 43, 1911–1939.

Shouksmith, G. (1994). Variables related to organizational commitment in health professionals. *Psychol. Rep.* 74, 707–711.

Siegel, L., ve Lane, I.M. (1982). *Personnel and organizational psychology* (McGraw-Hill/Irwin).

Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı. Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.*

Şimşek, M.Ş., ve Aslan, Ş. (2007). Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması. 15. Ulus. Yönetim ve Organ. Kongresi, Sak. Üniversitesi 725–734.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım. Baskı, Ankara 41.

Sing, L. (2000). Antecedents and Consequence of Organisational Commitment. *J. Employ. Couns.* 18.

Singh, A.K., ve Singh, A.P. (2009). Does personality predict organisational citizenship behaviour among managerial personnel. *J. Indian Acad. Appl. Psychol.* 35, 291–298.

Singh, T., ve Modassir, A. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Int. J. Leadersh. Stud.* 4, 3–21.

Şişman, F.A. (2007). İşletmelerde yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (bir kamu kuruluşunda uygulama).

Slack, K.J. (2004). *Examining job insecurity and well-being in the context of the role of employment* (University of Houston).

Slopen, N., Glynn, R.J., Buring, J.E., Lewis, T.T., Williams, D.R., ve Albert, M.A. (2012). Job strain, job insecurity, and incident cardiovascular disease in the Women's Health Study: results from a 10-year prospective study. *PLoS One* 7.

Smadov, S. (2006). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü* 203.

Smith, P.L., ve Hoy, F. (1992). Job satisfaction and commitment of older workers in small businesses. *J. Small Bus. Manag.* 30, 106.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J. Appl. Psychol.* 68, 653–663.

Sökmen, A. (2000). Ankara'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sökmen, A., ve Arslan, G. (2020). Normatif Bağlılığın İş Tatmini ve Diğerkâmlık ile İlişkisinde İşkolikliğın Aracı Rolü (The Mediating Role of Workaholic Behavior in the Relationship between Normative Commitment, Job Satisfaction, and Altruism). *İşletme Araştırmaları Dergisi- J. Bus. Res. Turk* 12, 1756–1768.

Sökmen, A., ve Benk, O. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Derg.* 12, 1347–1357.

Solak, C. (2017). Özelleştirme uygulamasının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: bir alan araştırması. Doktora tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Somuncuoğlu, A.B. (2013). Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, İstanbul.

Sönmez, B. (2017a). Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kurumsal sosyal sorumluluk algısının motivasyonel rolü: Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. örneği. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sönmez, N. (2017b). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Antalya’da otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Sora, B., Caballer, A., Peiro, J.M., ve De Witte, H. (2009). Job insecurity climate’s influence on employees’ job attitudes: Evidence from two European countries. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 18, 125–147.

Sora, B., Caballer, A., ve Peiro, J.M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *Int. Labour Rev.* 149, 59–72.

Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Sage).

Spector, P.E., Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D., ve Ilies, R. (2009). İş tatmini: Kültürlerarası bir inceleme. In *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, H.K.S. ve C.V. N. Anderson, D.S. Öneş, ed. (2. Cilt, 1. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.), ss. 29–60.

Sposito, V.A., Hand, M.L., ve Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Commun. Stat. - Simul. Comput.* 12, 265–272.

Staufenbiel, T., ve König, C.J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *J. Occup. Organ. Psychol.* 83, 101–117.

Staufenbiel, T., ve König, C.J. (2011). An evaluation of Borg's cognitive and affective job insecurity scales. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 2, 1–7.

Staufenbiel, T., Kroll, M., ve König, C.J. (2006). Could job insecurity (also) be a motivator? *Beyond Horiz. Meas. Festschrift Honor Ingwer Borg 10*, 163–173.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Adm. Sci. Q.* 46–56.

Stevens, J.M., Beyer, J.M., ve Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Acad. Manag. J.* 21, 380–396.

Stoney, R.C., ve Frey, F.L. (1983). *Developing and Corporate Policy for Managing Stress (Personnel)*.

Sun, H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzm. Yeterlilik Tezi, Ankara TCMB.

Suntur, A.S. (2012). Havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkisi. İstanbul Tek. Üniversitesi Fen Bilim. Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı 146.

Sverke, M. (2004). Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production. *Bruxelles 202*.

Sverke, M., ve Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Appl. Psychol.* 51, 23–42.

Sverke, M., Hellgren, J., ve Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *J. Occup. Health Psychol.* 7, 242.

Sverke, M., Hellgren, J., ve Näswall, K. (2006a). Job insecurity: A literature review (SALTSA report).

Sverke, M., Hellgren, J., ve Näswall, K. (2006b). Job insecurity A literature review. *SALTSA Rep.* 33.

Taber, T.D., Walsh, J.T., ve Cooke, R.A. (1979). Developing a community-based program for reducing the social impact of a plant closing. *J. Appl. Behav. Sci.* 15, 133–155.

Tang, T.L.-P., ve Talpade, M. (1999). Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. *Public Pers. Manage.* 28, 345–349.

Tanış, A. (2017). İş karakteristikleri, işyeri güvenliği, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkileri: Çok kültürlü ortamda bir çalışma. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Tanner Jr, B.M. (2007). An analysis of the relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital. A Diss. Present. to Fac. Saybrook Grad. Sch. Res. Cent. Partial fulfillment Requir. degree Dr. Philos. Organ. Syst. 151.

Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Empl. Responsib. Rights J.* 6, 195–207.

Tao, H., Ellenbecker, C.H., Wang, Y., ve Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *Int. J. Nurs. Sci.* 2, 140–148.

Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organ. ve Yönetim Bilim. Derg.* 2, 37–46.

Taşkıran, E., ve Dinç, Ö.E. (2007). Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. 15. Ulus. Yönetim ve Organ. Kongresi, Sak. Üniversitesi 401–416.

Tecimen, M. (2020). Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Teh, P., ve Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Ind. Manag. Data Syst.* 112, 64–82.

Tekin, B., ve Deniz, B. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Stresi, İş Performansı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Kontrol Odağı Etkili Bir Faktör Mü? Muhasebe ve Finans. Derg. 65–94.

Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Gazi Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 226.

Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Derg.* 77–103.

Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti (1. Baskı). Epsil. Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd.

Tepeci, M., ve Bartlett, A.L.B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Int. J. Hosp. Manag.* 21, 151–170.

Testa, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *J. Psychol.* 135, 226–236.

Tharikh, S.M., Ying, C.Y., Mohamed Saad, Z., ve Sukumaran, K. a/p (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Econ. Financ.* 35, 604–611.

Tian, Q., Zhang, L., ve Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *Int. J. Hosp. Manag.* 40, 29–36.

Tiryaki, T. (2005). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Todd, S.Y. (2003). A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior. *Florida State Univ.* 162.

Tokel, C.M. (2017). İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Ekon. İşletme ve Yönetim Derg.* 1, 145–157.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama.

Tompson, H.B., ve Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *J. Manage.* 23, 583–601.

Topaloğlu, C. (2019). Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: belediyeler üzerinde bir uygulama.

Tsai, M.C., ve Qian, Z. (2015). Introduction to the Symposium of Manufacturing (Un)Happiness in East Asia: Work, Employment and Well-Being. *Soc. Indic. Res.* 121, 1–4.

Tuncer, A. (1995). Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık durumları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. TODAİE, Ankara.

Turgut, H., ve Mert, İ.S. (2014). Çalışanların iş doyumlarının yaşam doyumları üzerindeki etkisi: kamu ve özel sektörde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg. 19, 77–91.

Türk, M.S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara Gazi Kitabevi.

Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişî örgüt uyumu ve amire güven-kişî-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. İş güç endüstri ilişkileri ve Insa. kaynakları Derg. 14, 57–78.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim (Hayat Yayınları, İstanbul).

Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından). Ankara: Detay Yayıncılık 42–51.

Tüzün, P. (2020). Banka çalışanlarının iş güvencesizliği algısında yöneticilerin liderlik tarzı ve güç mesafesinin etkisi: kontrol odağının aracılık rolü üzerine bir araştırma Araştırma. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Tüzün, P., ve Öztürk, M. (2021). Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliği, Liderlik Tarzı ve Kontrol Odağı Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi. İşletme Araştırmaları Derg. 13, 549–568.

Tzeng, H.-M., Ketefian, S., ve Redman, R.W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. Int. J. Nurs. Stud. 39, 79–84.

Ucho, A. (2012). Type a personality, age, tenure, and organizational citizenship behavior among non-academic staff of benue state university. Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus. 4, 563–570.

Ugboro, I.O. (2003). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. J. Behav. Appl. Manag. 4, 1077.

Ugboro, I.O., ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. J. Qual. Manag. 5, 247–272.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. MIT Sloan Manag. Rev. 39, 15.

Ulusoy, T. (1993). İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması.

Unutmaz, S. (2014). Factors affecting job satisfaction of employees in a public institution.

Ünüvar, T.G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. Orta Doğu Tek. Üniversitesi / Sos. Bilim. Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı 190.

Uslu, A. (2021). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB 1 bölgesi örneği. Doktora tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.

Uslu, S., ve Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Derg. 12, 141–160.

Usta, I. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekon. ve Yönetim Araştırmaları Derg.* 1, 71–89.

Usta, M.E. (2013). Okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Uyguç, N., ve Çımrın, D. (2004). Deü araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 19, 91–99.

Uygur, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Uzun, H. (2020). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İletişim sektöründe bir uygulama. Doktora tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zo.

Vandenberg, R.J., ve Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *J. Manage.* 18, 153–167.

Varışlı, N. (2019). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama.

Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Verhaest, D., ve Omev, E. (2009). Objective over-education and worker well-being: A shadow price approach. *J. Econ. Psychol.* 30, 469–481.

Vey, M.A., ve Campbell, J.P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Hum. Perform.* 17, 119–135.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, M., ve Vahtera, J. (2002). Selection from fixed term to permanent employment: prospective study on health, job satisfaction, and behavioural risks. *J. Epidemiol. Community Heal.* 56, 693–699.

Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., ve Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Econ. Ind. Democr.* 36, 633–652.

Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D., ve Hartley, J. (1991). Employees' reactions to job insecurity. *Job insecurity Coping with jobs risk* 79–103.

Wahn, J.C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Gr. Organ. Manag.* 23, 256–266.

Waight, J., ve Madera, J.M. (2011). Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes. *Worldw. Hosp. Tour. Themes* 3, 365–376.

Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., ve Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Hum. Resour. Dev. Q.* 16, 235–256.

Wang, J., ve Wong, C. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *Int. J. Hosp. Manag.* 30, 845–854.

Waris, R.G. (2005). An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach. Univ. Missouri - Kansas City. ProQuest Diss. Publ. 103.

Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. In 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, ss. 401–410.

Weissenberg, P., ve Gruenfeld, L.W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *J. Appl. Psychol.* 52, 469.

Whyte Jr, W.H. (1956). *The Organization Man*, A Double Anchor Books.

Wichert, I. (2002). The effects on health and well-being. In *Job insecurity and work intensification*, B. Burchell, D. Ladipo, ve F. Wilkinson, ed. (Routledge), s. 227.

Wiener, Y., ve Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 26, 81–96.

Williams, T. (1998). Job satisfaction in teams. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 9, 782–799.

Williams, L.J., ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J. Manage.* 17, 601–617.

Williams, L.J., ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *J. Appl. Psychol.* 71, 219.

Williams, S., ve Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *J. Psychol.* 133, 656–668.

Williams, S., Pitre, R., ve Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *J. Soc. Psychol.* 142, 33–44.

Wilson, G., McNulty Eitle, T., ve Bishin, B. (2006). The determinants of racial disparities in perceived job insecurity: A test of three perspectives. *Sociol. Inq.* 76, 210–230.

Winter, R., Taylor, T., ve Sarros, J. (2000). Trouble at mill: Quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university. *Stud. High. Educ.* 25, 279–294.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 8, 155–177.

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA J. Ind. Psychol.* 31, 1–6.

De Witte, H., ve Näswall, K. (2003). Objective'vssubjective'job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Econ. Ind. Democr.* 24, 149–188.

De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., ve Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being: A test in Belgian banks. *Int. Stud. Manag. Organ.* 40, 40–56.

Van Wyk, M., ve Pienaar, J. (2008). Towards a research agenda for job insecurity in South Africa. *South. African Bus. Rev.* 12, 49–86.

Yafang, T., ve Shih-Wang, W. (2008). The relationship among job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover intention. *Northeast Decis. Sci. Inst. Meet.* 19.

Yağcı, P. (2020). Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Animatörler üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Yalçın, A., ve İplik, N.F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 14, 395–412.

Yangınlar, G., ve Uçan, K.N. (2020). Sivil Havacılık İşletmesinde Toplam Kalite Yönetiminin ve Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *J. Turkish Stud. Volume 15*, 2073–2092.

Yaşlıoğlu, M., Karagülle, A.Ö., ve Baran, M. (2013). An empirical research on the relationship between job insecurity, job related stress and job satisfaction in logistics industry. *Procedia-Social Behav. Sci.* 99, 332–338.

Yavas, U., ve Bodur, M. (1999). Satisfaction among expatriate managers: Correlates and consequences. *Career Dev. Int.* 4, 261–269.

Yazıcı Altuntaş, S. (2014). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *bilig* 55, 243–264.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sos. Bilim. Derg.* 4, 1–18.

Yener, M., ve Aykol, S.E. (2009). Girişimcilik Değerleri Ve ÖVD Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Derg.* 14, 255–271.

Yeşilyurt, H., ve Koçak, N. (2014). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 16, 303–324.

Yıldırım, B.A. (2021). Teknostresin çalışanların karar verme eğilimlerine olan etkisinde iş güvencesizliği ve duygusal zekanın düzenleyici rolü : havacılık sektöründe bir araştırma Doktora Tezi. *Marmara Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü* 215.

Yıldırım, H., ve Yavan, Ö. (2008). Örgütsel küçülme ve örgütleri bekleyen tehdit: Geride kalan sendromu. *Isg. J. Ind. Relations Hum. Resour.* 10, 180–209.

Yıldız, E. (2016). Psikolojik sermaye ile kişilik bağlamında örgütsel bağlılık üzerine bir örnek olay. Doktora tezi, Sak. Üniversitesi, Sak.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *J. Turkish Stud.* 8, 853–879.

Yılmaz, H. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ast-üst çatışmalarının yönetimi ilişkisinde alaycılık davranışının katalizör etkisi. Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Yılmaz, H. (2020). Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık rolü: Gavacılık sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yılmaz, T. (2014). Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilim. Enstitüsü. Ankara. 124.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., ve Yıldırım, H. (2015). The effects of gender, seniority and subject matter variables on teachers' organizational citizenship behaviors in Turkey: A meta-Analysis. *Educ. Sci. ve Bilim* 40.

Yılmazer, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Derg.* 5, 236–250.

Yousef, D.A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *J.*

Manag. Psychol. 17, 250–266.

Yücekaya, P., ve Polat, D.D. (2020). Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Derg.* 12, 1267–1284.

Yücel, E. (2020). Presenteizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 29, 226–238.

Yücel, G.F. (2006). Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Yücel, C., ve Taşçı, S.K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg.* 685–706.

Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Derg.* 17, 213–224.

Yüksel, O., Deniz, S., Çimen, M., ve Beyza, K. (2017). Özel Hastane Çalışanlarında İş güvencesizliği algısı. *Türk Dünyası Araştırmaları* 117, 61–70.

Zeytinoglu, I.U., Keser, A., Yılmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A., ve Uygur, D. (2012). Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 23, 2809–2823.

Zhao, H., Peng, Z., ve Chen, H.-K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *J. Psychol.* 148, 177–196.

## Ek 1. Model Belirleme Sonuçları

Model	Model adı	Par.	df	CMIN	CMIN-df	AIC	BCC 0	BIC 0	C/df	p	Not
1	Default model	118	963	2576,396	1613,396	740,239	738,540	719,852	2,675	0,000	
2	Default model	119	962	2138,493	1176,493	304,336	302,920	287,889	2,223	0,000	
3	Default model	119	962	2398,334	1436,334	564,177	562,761	547,730	2,493	0,000	
4	Default model	119	962	2406,404	1444,404	572,248	570,832	555,801	2,501	0,000	
5	Default model	119	962	2489,545	1527,545	655,389	653,973	638,942	2,588	0,000	
6	Default model	119	962	2491,366	1529,366	657,209	655,793	640,762	2,590	0,000	
7	Default model	119	962	2491,795	1529,795	657,638	656,222	641,191	2,590	0,000	kabul edilemez
8	Default model	120	961	1964,665	1003,665	132,508	131,375	120,001	2,044	0,000	
9	Default model	120	961	2051,642	1090,642	219,485	218,353	206,979	2,135	0,000	
10	Default model	120	961	2051,976	1090,976	219,819	218,687	207,313	2,135	0,000	
11	Default model	120	961	2108,256	1147,256	276,099	274,967	263,592	2,194	0,000	
12	Default model	120	961	2128,500	1167,500	296,343	295,211	283,837	2,215	0,000	
13	Default model	120	961	2221,089	1260,089	388,932	387,799	376,425	2,311	0,000	
14	Default model	120	961	2309,951	1348,951	477,794	476,661	465,287	2,404	0,000	
15	Default model	120	961	2313,303	1352,303	481,146	480,014	468,639	2,407	0,000	
16	Default model	120	961	2320,184	1359,184	488,027	486,895	475,521	2,414	0,000	
17	Default model	120	961	2321,803	1360,803	489,646	488,514	477,140	2,416	0,000	kabul edilemez

## Ek 1. Devam. Model Belirleme Sonuçları

Model	Model adı	Par.	df	CMIN	CMIN-df	AIC	BCC 0	BIC 0	C/df	p	Not
18	Default model	121	960	1876,978	916,978	46,821	45,972	38,254	1,955	0,000	
19	Default model	121	960	1938,270	978,270	108,113	107,263	99,546	2,019	0,000	
20	Default model	121	960	1939,883	979,883	109,726	108,877	101,160	2,021	0,000	
21	Default model	121	960	1955,374	995,374	125,218	124,368	116,651	2,037	0,000	
22	Default model	121	960	1963,386	1003,386	133,229	132,380	124,663	2,045	0,000	
23	Default model	121	960	2021,160	1061,160	191,003	190,154	182,436	2,105	0,000	
24	Default model	121	960	2022,493	1062,493	192,336	191,487	183,770	2,107	0,000	
25	Default model	121	960	2041,390	1081,390	211,233	210,384	202,667	2,126	0,000	
26	Default model	121	960	2043,454	1083,454	213,297	212,448	204,731	2,129	0,000	
27	Default model	121	960	2104,924	1144,924	274,767	273,918	266,201	2,193	0,000	
28	Default model	122	959	1851,312	892,312	23,156	22,589	18,529	1,930	0,000	
29	Default model	122	959	1853,317	894,317	25,160	24,594	20,534	1,933	0,000	
30	Default model	122	959	1869,120	910,120	40,963	40,397	36,337	1,949	0,000	
31	Default model	122	959	1912,650	953,650	84,493	83,927	79,867	1,994	0,000	
32	Default model	122	959	1929,841	970,841	101,684	101,118	97,057	2,012	0,000	
33	Default model	122	959	1933,721	974,721	105,564	104,998	100,938	2,016	0,000	
34	Default model	122	959	1934,936	975,936	106,779	106,213	102,152	2,018	0,000	

## Ek 1. Devam. Model Belirleme Sonuçları

Model	Model adı	Par.	df	CMIN	CMIN-df	AIC	BCC 0	BIC 0	C/df	p	Not
35	Default model	122	959	1954,637	995,637	126,480	125,914	121,854	2,038	0,000	
36	Default model	122	959	2018,095	1059,095	189,938	189,372	185,312	2,104	0,000	
37	Default model	122	959	2019,885	1060,885	191,728	191,162	187,101	2,106	0,000	
38	Default model	123	958	1826,843	868,843	0,686	0,403	0,000	1,907	0,000	
39	Default model	123	958	1844,761	886,761	18,605	18,321	17,918	1,926	0,000	
40	Default model	123	958	1848,709	890,709	22,552	22,269	21,866	1,930	0,000	
41	Default model	123	958	1909,232	951,232	83,075	82,792	82,389	1,993	0,000	
42	Default model	123	958	1931,353	973,353	105,196	104,913	104,509	2,016	0,000	
43	Default model	123	958	2089,234	1131,234	263,077	262,794	262,391	2,181	0,000	kabul edilemez
44	Default model	124	957	1824,157	867,157	0,000	0,000	3,254	1,906	0,000	
Sat	[Saturated]	1081	0	0,000	0,000	89,843	360,801	3863,841			