

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ZABITANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
ÜZERİNDE UYGULAMA**

**MEHMET ZAHİD ARSLAN**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. MUSTAFA BÜTE**

**İSTANBUL, 2020**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ZABITANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYESİ ÜZERİNDE UYGULAMA**

**MEHMET ZAHİD ARSLAN**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. MUSTAFA BÜTE**

**İSTANBUL, 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

## ÖZ

### ZABITANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÜZERİNDE UYGULAMA

Yazar Arslan, Mehmet Zahid

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Büte

Haziran 2020, 125 sayfa

Örgütsel bağlılık, kurumların verimliliklerinin analiz edilmesi için iş görenlerin kuruma bağlılık düzeyleri hakkında bilgi veren önemli bir kavramdır. Bunun yanında çalışan bireylerin işi benimsemeleri, işe karşı tutumları ve işle ilgili motivasyonlarıyla ilgili bilgi veren iş tatmini kavramı da önemli bir kavram olarak görülmektedir. Benzer özelliklere sahip bu iki kavram arasında ilişkinin varlığı ile ilgili literatürde çeşitli tartışmalar mevcuttur. Bu tartışmalara katkı olarak çalışmamızda örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi analiz edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan 306 zabıta personeline yönelik yapılan anket uygulamasında örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişki path (yol) analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda bir bütün olarak model ve modeldeki katsayılar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ek olarak, örgütsel bağlılıkta eğitim durumu, kıdem ve çalışma yeri, iş tatmininde ise cinsiyet, çalışma süresi ve çalışma şekli gibi demografik değişkenlerde anlamlılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle zabıtalara örgütsel bağlılığının artırılması için İBB'nin farklı politikalara başvurması gerektiği çalışmada öneri olarak sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Zabıta

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE MUNICIPAL POLICE ON JOB SATISFACTION: APPLICATION ON ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY

Student Name Arslan, Mehmet Zahid

MA in Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa Büte

June 2020, 125 Pages

Organizational commitment is an important concept that gives information about the commitment levels of employees to the institution to analyze their productivity. Also, the concept of job satisfaction, which gives information about the employees' adoption of the job, their attitudes towards the job, and their motivations about the job, is also seen as an important concept. There are various discussions in the literature about the existence of a relationship between these two concepts that have similar characteristics. As a contribution to these discussions, the effect of organizational commitment on job satisfaction was analyzed in our study. It was concluded that organizational commitment affects job satisfaction in the survey application conducted for 306 municipal policemen working in the Istanbul Metropolitan Municipality. In addition, the relationship between the sub-dimensions of organizational commitment and the sub-dimensions of job satisfaction was examined by path analysis. As a result of the analysis, the coefficients in the model and model as a whole were found statistically significant. The sub-dimensions of the organizational commitment scale positively explain the sub-dimensions of the job satisfaction scale. Besides, statistical significance was found in demographic variables such as educational status, seniority, and place of employment in organizational commitment. In job satisfaction, statistical significance was found in demographic variables such as gender, duration of employment, and way of working. Based on these results, it was suggested that the Istanbul Metropolitan Municipality should resort to different policies to increase the organizational commitment of the municipal policemen.

**Keywords:** Job Satisfaction, Municipal Police, Organizational Commitment, The Istanbul Metropolitan Municipality.

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Büte'ye teŐekkürlerimi sunarım. Analiz çalışmalarında teknik desteğini bizden esirgemeyen Doç. Dr. İbrahim Demir hocama, araştırmalarımnda yardımcı olan değerli hocam Öğr. Gör. İrfan Ersin'e ve manevi destekleriyle bizi yalnız bırakmayan Prof. Dr. Bayram Ali Ersoy hocama teŐekkürlerimi borç bilirim.

Bizlere lisansüstü eğitim olanağı sağlayan ve araştırma esnasında çalışmamızda kolaylık gösteren İstanbul Büyükşehir Belediyesine, süreçte tavsiyelerini eksik etmeyerek çalışmamıza katkı sunan ve anket formlarını doldurarak çalışmanın tamamlanmasını sağlayan İstanbul Büyükşehir Belediyesi zabıta personeline ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan eşim Elif Arslan başta olmak üzere aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Mehmet Zahid Arslan

İSTANBUL, 2020

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
<b>BÖLÜM I GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM II ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>3</b>
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi .....	3
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	4
2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	5
2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	6
2.2.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	7
2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması.....	8
2.2.5. Wiener'ın Sınıflandırması.....	8
2.2.6. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması .....	9
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşım ve Boyutları .....	10
2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	10
2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	11
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	15
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	16

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	23
2.5. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri.....	24
2.5.1. Yüksek Seviyeli Örgütsel Bağlılık .....	24
2.5.2. Orta Seviyeli Örgütsel Bağlılık.....	24
2.5.3. Düşük Seviyeli Örgütsel Bağlılık .....	25
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	25
<b>BÖLÜM III İŞ TATMİNİ'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>27</b>
3.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi .....	27
3.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler .....	28
3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	28
3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	30
3.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi .....	31
3.2.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	32
3.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	34
3.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	35
3.2.7. Edwin Locke'un Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi .....	36
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	37
3.3.1. Bireysel Faktörler .....	37
3.3.2. Çevresel Faktörler.....	39
3.4. İş Tatmini Sonuçları .....	42
3.4.1. Performans .....	43
3.4.2. Motivasyon .....	44



3.4.3. Verimlilik.....	44
3.4.4. Çalışma Hayatı Kalitesi .....	44
3.4.5. Yaşam Doyumu .....	45
<b>BÖLÜM IV ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ</b> .....	46
4.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi.....	47
4.2. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	48
4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Yönelik Ampirik Çalışmalar .....	50
<b>BÖLÜM V ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:</b> <b>İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ZABITASI ÜZERİNE UYGULAMA</b> .....	54
5.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Teşkilatı.....	54
5.1.1. Zabıta Teşkilatı Çalışma Düzeni ve Görevleri .....	55
5.1.2. Zabıta Teşkilatının Genel Sorunları.....	59
5.2. Araştırmanın Konusu .....	61
5.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	61
5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	61
5.5. Araştırmada Ölçme, Araç ve Teknikleri .....	63
5.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	64
5.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi .....	65
5.7.1. Frekans Analizi ve Betimsel İstatistikler .....	65
5.7.2. Hipotez Testleri.....	71
<b>BÖLÜM VI SONUÇ</b> .....	99

<b>REFERANSLAR</b> .....	103
<b>EKLER EK A</b> .....	122
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	125

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	4
Tablo 3.1. Herzberg Teorisi'ndeki Faktörlerin Gruplandırılması (Gökçe vd., 2010: 237).....	30
Tablo 5.1. Demografik Özellikler.....	66
Tablo 5.2. İş Yeri ile İlgili Sorular.....	67
Tablo 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	68
Tablo 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....	69
Tablo 5.5. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	70
Tablo 5.6. İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....	71
Tablo 5.7. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo 5.8. Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	72
Tablo 5.9. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	73
Tablo 5.10. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	75
Tablo 5.11. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo 5.12. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	77
Tablo 5.13. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	78
Tablo 5.14. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	80
Tablo 5.15. Göreve Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	82
Tablo 5.16. Göreve Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	84

Tablo 5.17. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	86
Tablo 5.18. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	88
Tablo 5.19. Çalışma Şekline Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	90
Tablo 5. 20. Çalışma Şekline Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	92
Tablo 5.21. Çalışma Yerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	93
Tablo 5.22. Çalışma Yerine Göre İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	94
Tablo 5.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 5.24. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişki Modeli.....	97
Tablo 5.25. Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo A.1. Demografik Sorular.....	122
Tablo A.2. Örgütsel Bağlılık Ölçek Soruları.....	123
Tablo A.3. İş Tatmin Ölçeği Soruları.....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık ve Tutumsal Bakış (Meyer ve Allen, 1991:63).....	12
Şekil 3.1. İş Tatmin Sonuçları (Akıncı, 2002:6).....	43
Şekil 4.1. Yol Modeli (Balay, 2000:37).....	47
Şekil 5.1. Model.....	63
Şekil 5.2. Yaş Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	74
Şekil 5.3. Yaş Grubuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	76
Şekil 5.4. Eğitimi Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	79
Şekil 5.5. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	81
Şekil 5.6. Göreve Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	83
Tablo 5.7. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	85
Şekil 5.8.Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	87
Şekil 5.9. Çalışma Süresince Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	89
Şekil 5.10. Çalışma Şekline Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	91
Şekil 5.11. Çalışma Şekline Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği.....	92
Şekil 5.12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbiri ile Olan İlişkisi.....	95
Şekil 5.13. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişki Modeli.....	96

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma- Geliştirme
ERG	Varolma-Aidiyet-Gelişme
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Vd	Ve diğerleri

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri gittikçe zorlaşmakta, bunun altında yatan sebebin ise tüm dünyada küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları olduğu bilinmektedir. İşletmeler bu rekabetçi koşullar karşısında pozisyon almakta ve piyasadaki konumlarını korumak ve pazar payını arttırmak adına kalite yönetimini içeren birtakım tedbirler uygulamaktadır. İşletmelerin bu durumdaki en önemli ölçütleri ise müşterileri memnun etmektir. Müşteriler işletmeler açısından en önemli sayılabilecek insan faktörüdür. Diğer taraftan, çalışanlar da işletmeler açısından önemli bir insan faktörüdür. Hem kamu hem de özel sektördeki örgütler kurum amaçlarına erişmek için sahip oldukları gücün insan faktöründen geçtiğini bilir. Buradan anlaşılacağı üzere, örgütlerin çalışma planı yapmaktan rekabet gücünü arttırmaya kadar olan tüm faaliyet süreçleri boyunca örgütün hizmet ettiği ve örgüte hizmet eden faktör insandır. O halde örgütlerin büyüklüklerinin artması ve gelişimlerinin devamlılığı için öncelikle hem fiziken hem de akli olarak sağlıklı, mutlu ve enerjik çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Karahan, 2009: 421). İş görenlerin iş hayatlarındaki pozitif tutum ve davranışları; işteki verimliliklerinin artmasına, performanslarının yükselmesine, işe geç gelme ve işe devamsızlıklarının azalmasına, iş yerindeki çalışan devir hızının düşmesine ve işten memnuniyetlerinin artmasına ortam sağlamaktadır. Diğer yandan ise, negatif tutum ve davranışlar bunun tam tersi bir ortamın oluşmasına yol açmaktadır. İşletmeler açısından bir değerlendirme yapıldığında, personelin işteki yüksek verim ve performansı, düşük çalışan devir hızı gibi etmenler günümüz dünyasındaki işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Keleş, 2006: 1). Dünyada giderek artan rekabet ortamı, organizasyonlar açısından çalışanların niteliğini ön plana çıkarmıştır ve verimli çalışan personellerin istihdam edilmesi gerekliliği önemli hale gelmiştir. Gerek rekabet koşullarında gerekse yönetsel faaliyetlerde meydana gelen hızlı değişimler, çalışanların örgüte olan aidiyet hislerini arttırmak amacıyla organizasyonları yeni yapılandırmalara itmektedir. Bundan dolayı, örgütler açısından çalışanların işlerini

sevmeleri ve mensubu oldukları örgütün sunduğu şartlardan memnun olmaları en az üretim yapmak kadar önemlidir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, örgüte olan yüksek bağlılık genellikle çalışanı daha fazla motive etmekte ve sorumluluğunu arttırmaktadır. Bunun sonucunda ise işe daha fazla aidiyet hissedilerek çalışma performansı yükselmektedir (Chow,1994:3).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen geniş bir literatür bulunmaktadır. Bu zamana kadar bu konu üzerindeki çalışmaların birbirilerini büyük çoğunlukla desteklediği bilinse de söz konusu iki kavram arasında tutarsız ve zayıf ilişkilerin saptandığı çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardaki araştırmanın odak noktası ise iş görenlerin/ çalışanların işlerinden memnun olmaları sonucu duydukları mutlulukların onları daha verimli birer çalışan yapıp yapmadığıdır. 1930’larda Hawthorn tarafından yapılan birtakım araştırmalar sonucunda bu konuda akademide bir farkındalık oluşmuştur. Böylelikle çalışanların tutumlarının iş performansları üzerindeki etkisinin önemi anlaşılmış ve “mutlu personel etkin ve verimli çalışandır” savı genel bir kabul görmüştür (Saari ve Judge, 2004:396). Diğer bir deyişle, teori araştırmacıya şunu iddia etmektedir: “Örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha iyi çalışır, örgütü daha verimli yapma çabası içine girer”.

Aslına bakıldığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının bazı çalışmalarda birbirlerinden bağımsız şekilde işlendiği, hatta her ikisini ölçen çeşitli ölçeklerin literatüre kazandırıldığı bilinmektedir. Ancak gerek akademik çalışmalarda gerekse organizasyon içi faaliyetlerde bu kavramların bir arada incelenmesi daha sık karşılaşılan bir durumdur. Buradan hareketle hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın, organizasyonun başarılı olmasını etkileyen önemli etmenler oldukları anlaşılmaktadır (Yenihan, 2014: 171).

Bu çalışmada zabıtalının, kurumlarına olan bağlılıklarının iş tatminini etkileyip etkilemediği amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, örgütsel bağlılık terminolojisini içeren bir takım teori ve kavramları açıklamakla başlamaktadır. Ayrıca yine bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler ele alınmaktadır. İkinci bölümde iş tatmini ile ilgili kavramsal ve teorik çerçeve sunulmakta, üçüncü bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki literatüre dayandırılarak incelenmekte ve dördüncü bölümde ise araştırma ile ilgili bulgular ortaya konmaktadır. Son olarak çalışmanın sonuç bölümünde tartışma, değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.



## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütsel bağlılık, kurumların verimliliklerinin analiz edilmesi için işgörenlerin kuruma bağlılık düzeyleri hakkında bilgi veren önemli bir kavramdır. 1950'li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisine çeken bu kavramla birlikte kurumlar strateji değişikliğine gitmiş ve araştırma sonuçlarına göre vizyon ve misyon değişimleri söz konusu olmuştur. Bunun yanında günümüzde örgütsel bağlılık hala kurumlar tarafından dikkate alınmakta, ar-ge birimlerinde çalışılmakta ve akademide çeşitli sektörler üzerinde uygulanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımlamalarına yer verilecek ve teorik kısımlar açıklanacaktır.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, kurumlarda çalışan bireylerin işte sergiledikleri davranışların ortaya çıkmasında önemli tanı ve bulguları tespit edilmesi bakımından önem arz eden bir kavram olarak görülmektedir. Bu kavram bireylerin buldukları kurumlar ile özdeşleşme gücünü ortaya koyması açısından incelenmeye değer görülmüştür. Bununla birlikte kurumların yapısı olarak ifade edilen örgütsel yapı, iş güvenliği, işteki sorumluluk, örgüt iklimi ve kararlara katılabilme fırsatları gibi örgüt bağlılığını etkileyen konularda ortaya çıkmıştır. Bu konular örgütte çalışanların örgütsel bağlılığını artıran faktörler olarak dikkate alınmaktadır (Bakan, 2018:7-14).

Örgütsel bağlılığın sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında yer bulması sebebiyle literatürde bu kavramla ilgili çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlamaları olmasına rağmen hala tanım noktasında söz konusu kavram net genel kabul görmemiştir. Kimi tanımlamalara göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olması, bireylerin tam tatmin olmasa bile işe karşı isteğinin devam etmesi, bireylerin işletme varlıklarının korunması

ile işletme amaçlarının bütünleşmesi, işletmenin örgütsel özelliklerini çalışanların içselleştirmesi ve bireylerin buldukları örgüte psikolojik bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır (Sheldon, 1971; İnce ve Gül, 2005; Meyer ve Allen, 1997; O'reilly ve Chatman, 1986; Dubin vd., 1975; Çetin, 2004). Kimi tanımlamalara göre ise örgütsel bağlılık, kurumda çalışan bireylerin kişisel özellikleri, sorumluluk duyguları, başarıya ihtiyacı, kıdemi ve profesyonellik anlayışını dikkate alan psikolojik bir olgu, kişilerin örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bir bağ, çalışanların belli bir yönde davranış sergilemeye iten normatif baskılar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Thornill vd., 1996; Allen ve Meyer, 1996; Becker, 1960; Heshizer vd., 1991).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış ilk çalışmalarda bu kavram, örgüt ve üyeleri özdeşleştiren, katılımı ve sadakatini içeren, tutumsal bir bağlılık üzerine yönelmiş tek bir boyut olarak ortaya konulmuştur. Ancak daha sonraları ilgili literatürde örgütsel bağlılık için birçok farklı sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmaları yapan yazarlar ve bağlılık çeşitleri özet şeklinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Etzioni'nin Sınıflandırması	Ahlaki bağlılık Çıkarıcı bağlılık Yabancılaştırıcı bağlılık
O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	Uyum bağlılığı Özdeşleşme bağlılığı İçselleştirme bağlılığı
Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	Araçsal bağlılık Anlatımsal bağlılık
Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	Tutumsal bağlılık Davranışsal bağlılık
Wiener'in Sınıflandırması	Araçsal bağlılık Ahlak bağlılığı (normatif bağlılık)
Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	Duygusal bağlılık Devamlılık bağlılığı Normatif bağlılık

### 2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığın insanların örgüte yaklaşımına göre değiştiğini ve örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç gruba ayrıldığını ifade etmiştir (Etzioni, 1975). Etzioni'nin bağlılıktan kastı, örgütlerin üyeleri üzerinde iş yaptırma gücüne sahip olması için bir üyenin mensubu olduğu örgüt ile tecrübe edebileceği üç bağlılık biçimidir. Bu üç bağlılık biçimi yalnızca üye ve örgüt arasındaki ilişkiyi konu edinmekle kalmamakta, içerisinde iş yaptırma gücünün yer aldığı herhangi bir ilişki için de gerçekleştirilmektedir (Çıpa, 2020: 70). Penley ve Gould (1988: 45), Etzioni'nin ortaya attığı bağlılık biçimlerini içeren modelin makro düzeyde bir örgütsel teori olduğunu ve aynı zamanda bu modelin üyelerin örgütlere olan bağlılığını kavramsallaştıran ancak sınırlı şekilde ilgi çeken bir model olduğunu savunmuşlardır. Onlara göre Etzioni'nin modeline olan ilginin sınırlı kalmasının başlıca nedeni; modelin orijinal formülasyonunu ve bağlılık çeşitlerini ölçecek uygun ölçeklerin olmamasıdır.

Etzioni'nin söz ettiği, bağlılık biçimleri; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilebilir. İlk olarak ahlaki bağlılık açıklanacak olursa, örgütsel normların içselleştirilmesi ve değer ve hedeflerin yönetim ile özdeşleşmesi neticesinde ortaya çıkan bağlılık biçimidir. İkinci olarak çıkarıcı bağlılığın yönetim makamı (otorite) ve bireyler arasında gerçekleşen rasyonel çıkarılara dayandığı söylenebilir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık bireyin ilişkiye olan bağlılığının zorlayıcı şekilde sürdürülmesini istemek veya bireyin bağlılıktan çıkarılması için karşısına engellerin ve sınırlamaların bulunduğu son derece olumsuz bir bağlılık biçimini açıklamaktadır (Schroder 2003: 30).

Etzioni'ye göre ahlaki bağlılık, kuruluşun amaç, hedef ve eylemlerini benimsemek ve içselleştirmektir. Aynı zamanda ahlaki bağlılığında saf ve sosyal olmak üzere iki türü vardır ve üyelerin, bireysel fedakârlıklarda bulunma neticesinde pozitif ve faydalı davranışlarda bulunarak kendi değerlerini kendileri belirler (Etzioni, 1971: 10-18). Çıkarıcı bağlılıkta bireyler ve kuruluşları arasında ilgi odaklı bir bağlantı bulunur. Üyeler örgütlerinin kendilerine sağladığı faydalar ve başarıları sebebiyle örgütlerine bağlılık hissederler (Penley ve Gould, 1988). Çıkarıcı bağlılık çeşidinde üyeler örgüte

olan bağıllık seviyelerini, güdülerine cevap verecek şekilde dengelerler (Gül, 2002: 43).

Kuruma karşı negatif bir yönelimi temsil eden yabancılaştırıcı bağıllık, üyelerin örgütiçi tutum ve davranışlarını ciddi olarak kısıtlayıcı durumları izah etmektedir. Yabancılaştırıcı bağıllığın ortaya çıkması, üyenin örgütü zarar verici ve cezalandırıcı olarak nitelendirmeye başladığı andan itibaren gerçekleşmektedir. Burada üye kendini örgüte ait hissetmemesine rağmen örgütte kalmaya mecbur bırakılmaktadır (Balay, 2000: 16).

### **2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Literatürde bir başka önemli sayılan örgütsel bağıllık sınıflaması yapan araştırma O'Reilly ve Chatman (1986)'a aittir. Onlara göre örgütsel bağıllık, üyenin örgütüne psikolojik şekilde bağıllık hissetmesini ifade etmektedir ve araştırmayı da bu boyutuyla ele almışlardır (Gül, 2002: 43). O'Reilly ve Chatman'ın bağıllık kavramını psikolojik yönüyle açıklıyor olmalarını; bu kavramın öncül ve sonuç, bağıllık aşaması ve bağıllık durumuna referans gösteren birçok yaklaşım bulunmasına rağmen kesin bir uzlaşma sağlamamalarına ve sadece psikolojik boyutunun ortak ilgi alanı olarak görülmesine bağlamışlardır (Karadal, 2020: 46). O'Reilly ve Chatman'a göre aynı durumu farklı terimlerle tanımlamak, üye ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak nitelenen değişkende fikir birliğine varılamaması ve bu değişkenini ölçme belirgin farklılıkların olmasına neden olmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığı; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olmak üzere üçe ayırmışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Uyum bağıllığı, başlangıçta üyelerin benimsediği değerler ve örgütün benimsediği değerlerin farklı olmasına rağmen zamanla bu değerlerin benzeşeceği anlamını ifade eder. Bu benzeşmenin gerçekleşmesi ise üyenin kendi değer yargılarını ön plana çıkarmadan örgüt değerlerine ve başarılarına saygı duymasıyla mümkündür. Böylece üye, mensubu olduğu grupta yer almaktan dolayı övünç duyabilir. Zaman içinde üye adaptif bir şekilde kendi değerlerini örgüt değerlerine yaklaştırır. Bu şekilde de uyum bağıllığı ortaya çıkar ve üyelerin davranışları örgütün hedeflerine paralel şekilde standart hale gelir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

Özdeşleşme bağlılığı, örgütsel bağlılığın bir diğer türüdür ve üyenin örgütte daimi olarak yer alma arzusundan kaynaklanır. Üye, diğer üyeler ile samimi ve yakın ilişkiler kurmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için üyeler diğer üyelere kendini ifade edebilmek için tutum ve davranışlarını onlarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaya başlamaktadır. Üye, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini benimser ise özdeşleşme bağlılığı gerçekleşmiş olur. Diğer bir perspektiften bakıldığında, üyenin örgütün değerlerini ve özelliklerini kabul etmesi, onun benimseme derecesini göstermektedir (İlsev, 1997: 12).

İçselleştirme bağlılığı, üye ve örgütün değerlerinin uyum yakalamasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, üyenin kendi kişisel değerleri ile örgüt değerlerini yakınlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılaması anlamına gelir (Dolu, 2011: 52).

### **2.2.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977), üyeleri, görev ve sorumluluklarının gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödül mekanizmaları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığı meydana getiren ana etmen, üyelerin örgütteki sorumluluklarını ifa ederken karşılığında alacakları ödüllerdir. Örgüt üyelerinin yükümlülükleri kapsamında gösterdikleri tutum ve davranışlar, anlatımsal olarak tanımlanan iç ödüller ve araçsal olarak tanımlanan dış ödüllerle mükafatlandırılır ve bağlılık bu mükafatlar neticesinde meydana gelir. O halde ödüllendirme örgüt üyeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır ve onların bağlılıklarının sağlanması buna bağlıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

Katz ve Kahn örgütsel bağlılığı, araçsal bağlılık ve anlatımsal bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. İç ödüller anlatımsal bağlılığı, dış ödüller ise araçsal bağlılığı temsil etmektedir. Üyelerin örgütteki faaliyetleri gerek iç ödüllerin gerekse dış ödüllerin bir araya gelmesinin neticesidir (Bayram, 2005: 131).

Anlatımsal bağlılıkta, üyeler devamlı olarak motive edilirler ve bu tür bir bağlılığı olan kişiler, örgütleri ile yakın ve kuvvetli bağlılıkları bulunduğu için diğer örgütlere geçmeyi akıllarından geçirmezler. Araçsal bağlılıkta ise üyeler, örgütün verdiği ödüllerle taahhütlerini artırırlar (Nayir, 2013).

#### **2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması**

Mowday, Steers ve Porter (1982) sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık, üyenin iş ortamından memnuniyeti sonucu üyeyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, üyenin örgüt ile olan bütünleşmesini ifade eder ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Örgütsel bağlılık literatüründeki ilk çalışmalardan biri olan ve örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak gören yaklaşımdır. Tutum, insanların belirli davranışları sergilemek için aldıkları uyarıcıdır. Tutumun üç bileşeni vardır. Bunlar; bilişsel unsur, davranışsal unsur ve duygusal unsurdur. Bilişsel unsur, üyelerin diğer örgüt üyeleri, olaylar veya nesnelere hakkındaki inançlarının toplamıdır. Davranışsal unsur, üyelerin tutumlarının yansımasıdır. Duyusal unsur, üyelerin tutumlarının duygusal sonuçlarıdır. Tutum taahhüdü, üyenin örgütle nasıl bütünleştiği ve örgütün amaç ve değerleri ile ilgilidir. Tutum taahhüdünün, üyelerin performansındaki artış ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi birçok arzu edilen örgütsel anlamı vardır. Tutumsal bağlılıkta, koşullar psikolojik durumu ve psikolojik durum davranışları etkiler (Akkoca, 2019: 37). Mowday, Steers ve Porter'ın yapmış oldukları sınıflandırmada örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık şeklinde tasvir edilmiştir. Tutumsal bağlılık, üyenin çalışma istek ve arzusunu örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirmesi neticesindeki özdeşleştirmeye ilişkilendirilmiştir. Davranışsal bağlılık ise, üyenin davranışsal eylemlerinden aldığı hazdan dolayı tekrarlayıcı şekilde meydana gelmektedir (Bayram, 2005: 131-132). Aynı zamanda Mowday, Steers ve Porter, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında döngüsel bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt üyelerinin sergilemekte oldukları davranışlardan duyduğu haz neticesinde davranışlar tekrarlanacaktır. Üyeler zaman içerisinde buna uygun tutumlar geliştireceklerdir. Bu tutumlarda benzer davranışların tekrarlanmasını sağlayacak bir döngü oluşturacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

#### **2.2.5. Wiener'in Sınıflandırması**

Wiener (1982) sınıflandırmasında, araçsal bağlılık ve ahlak bağlılığı (normatif bağlılık) şeklinde bağlılık ayırımı yaparak teorik bir model ortaya çıkarmıştır. Buradaki araçsal bağlılık, öncelikle kendi çıkarlarını gözetmeye dönük olmayı, ahlak bağlılığı ise normatiflik veya ahlak temeline dayanan güdülemeyi ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle örgüt üyesini, örgütün çıkarlarını gözetecek şekilde ve örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirecektir. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, üyenin kendisine eğilimli iken, örgütsel bağlılık faaliyetleri örgütsel yönelimler taşımaktadır (Balay, 2000: 20; Bayram, 2005: 132).

Normatif veya ahlaki bağlılıkta üyeler örgüte bağımlıdır ve örgütün amaç ve değerleri ön plandadır. Örgüt ve üyeler arasında finansal beklentilerden ziyade duygusal ve ahlaki bir bağlılık vardır ve bu bağlılık üyelerin örgüt tarafından arzulanan davranışlarına katkıda bulunur. Araçsal bağlılıkta üyeler, örgütten beklentilerine paralel olarak örgüte olan bağlılıklarını da beklentileri oranında ifade ederler. Örgüt ile üye arasında karşılıklı bir kazanç vardır. Bu ilişkinin her iki kısmı da dengeli olduğu sürece, üyenin örgüte bağlılığı devam eder. Bu nedenle, araçsal bağlılığa sahip üyelerin sadakatinde, kişisel çıkarlar ön plana çıkarken, örgüt çıkarlarının normatif taahhüdü ön plana çıkmaktadır (Akkoca, 2019: 39).

#### **2.2.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Meyer ve Allen'in yapmış oldukları üç boyutlu bağlılık çalışması, örgütsel bağlılık alanında şimdiye kadar yapılan en geniş ve kapsayıcı ampirik değerlendirmede bulunulan çalışma olmuştur. Meyer ve Allen mevcut literatürdeki örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasındaki ortak faktörlerin tanımlanmasından üç bileşen modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık üyelerin örgütle özdeşleşmesini ve duygusal yönden örgüte eğilimlerini ifade etmektedir. Üyenin örgüte karşı olan duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılıkta üyeler örgütün amaç ve değerlerini kabullenirler ve örgütün çıkarı doğrultusunda normalüstü bir uğraşı içine girerler. Duygusal bağlılığın kökeninde tutumsal bağlılıklar vardır ve bunun sonucu olarak meydana gelmektedir. Bu köklü ilişki ise üyelerin örgüte karşı eylem ve davranışları ile tutumları arasındaki bütünlüğün devamlılığını temin etmektedir (Gül, 2002). Devamlılık bağlılığının çıkış noktası Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisi'ne dayanmaktadır. Allen ve Meyer buradan yola çıkarak bu bağlılık türünü geliştirip literatüre kazandırmışlardır. Alan yazında bu bağlılığın diğer bir adı rasyonel bağlılıktır. Devamlılık bağlılığı üyenin örgütten ayrılması neticesinde

karşılaşacağı maliyetlerin farkında olmasıdır. Buradan hareketle üye örgütten ayrılması durumundaki maliyetinin yüksek olacağını tahmin etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Devamlılık bağlılığının ortaya çıkma durumu, bir örgütteki üyenin kıdem ve kariyer gibi yatırımlarının bedeli yükseğe gerçekleşir. Bu nedenle üye istemese bile örgütte yer almayı sürdürecektir. Allen ve Meyer'in bu yaklaşımı aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet perspektifinden incelemektedir. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Gül, 2002). Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılıklarına ilave olarak normatif bağlılığı ortaya atmışlardır. Bu bağlılık çeşidinin çıkış noktası Weiner ve Vardi (1980)'ye dayanmaktadır. Daha sonra bunu Weiner (1982) normatif ya da ahlaki bağlılık şeklinde geliştirmiştir. Bu bağlılığı da modellerine dâhil eden Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturmuşlardır. Normatif bağlılıkta üyeler örgütte kalmayı kendilerine adeta bir görev olarak görürler. Onların örgüte karşı sorumlulukları vardır ve bu bilincin farkındadırlar. Örgüt üyeliğini sürdürmenin bir gereği olarak yükümlülük duyguları bulunmaktadır ve normatif bağlılık bu duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle normatif bağlılık diğer iki bağlılık çeşidinden farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşım ve Boyutları**

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı yaklaşım ve boyutları öne çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde bağlılık yaklaşımları genel hatlarıyla ele alınmakta ve örgütsel bağlılığın farklı biçimleri bir bütün halinde ortaya konmaktadır.

#### **2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık yaklaşımı esasında bu alana katkı sağlayanlar açısından çok disiplinli bir tanımlama karmaşıklığını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda daha çok sosyal psikologların ilgi alanında olduğu görülmektedir (Gül, 2003: 77). Davranışsal bağlılık sosyo-psikolojik bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu anlamda kişinin önceki deneyimi ile örgüte uyum sağlama arasında nedensellik var olmaktadır. Kişi süreç içerisinde yeni davranışlar sergilemekte ve bu davranışlara giderek bağımlı hale gelmekte ve davranışların sürekliliğine ilişkin tutum geliştirerek bağlılığını meşru bir zemine oturtmaktadırlar (Çöl, 2004). Bu çerçeveden bakıldığında genel olarak

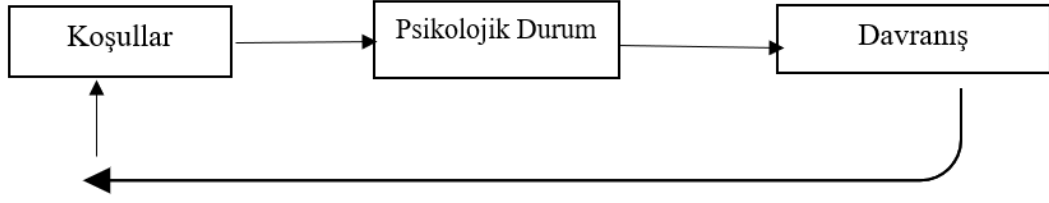


çalışanlar öngörülen beklentileri gerçekleştirdiği takdirde iş memnuniyeti doğal olarak artmakta, şirkete daha güçlü bağlılık göstermekte ve kalma eğilimleri ağır basmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin yetki ve otorite yapıları ile özdeşleşen çalışanlar işyerinde kalmaya daha yatkın olmakta, işverenin yönetim uygulamalarını adil olmayan bir biçimde algılayan çalışanlar ise ayrılmaya daha yatkın olabilmektedirler. Bu ana faktörlerin haricinde transfer maliyetleri ile devalüasyon gibi dolaylı belirleyici faktörler de söz konusu olmakta ve çalışanlar tarafından kritik olarak algılanmakta, doğal olarak davranışsal bağlılıklarını etkilemektedir (Kim, 1999: 440).

Diğer yandan firmaların stratejileri, izledikleri politikalar ile kalite ve memnuniyet öncelikleri de faaliyet alanları açısından davranışsal bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. İhracat ve ithalatçılar ile müşteri odaklı bir politika izleyen firmaları arasında davranışsal bağlılıkları pozitif yönde etkileyen bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bakıldığında müşteri odaklı bir firma en iyi çözümü sunarak ekonomik avantajını sürdürme niyeti ortaya koyabilmekte, resesyon dönemlerinde ortaya koyduğu tutum ile uzun dönemli ilişkiyi devam ettirmek için kendisine sağlanan ödeme esnekliği de davranışsal bağlılığı bir başka yönden açıklayan çevresel etken olabilmektedir (Alteren ve Tudoran, 2016: 376).

### **2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık, işgörenin çalışma ortamındaki iklime göre duygusal bir tepki mekanizması geliştirmesi ve ona göre aidiyetini gönül gücü nispetinde devreye sokması olarak bilinmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Aidiyetin güçlü olabilmesi için kişinin hedef ve beklentileri ile örgütün değer ve hedefleri arasında olumlu bir yakınlık olması gerekmektedir. Bu anlamda, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, faaliyet katılım düzeyi ve örgüte karşı gelişen sadakat duygusu en önemli göstergeler olmaktadır (Bayram, 2006: 129). Bu bağlılık türü, koşullar, psikolojik durum ve davranış sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık ve Tutumsal Bakış (Meyer ve Allen, 1991:63)**

Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimseme süreci yöneticiler tarafından alınacak önlemlerle güçlendirilebilmektedir. Yöneticilerin çalışanların belirgin inançlarını revize etmeleri ya da değiştirmeleri ve örgütsel çevre içinde yeni inanç algısı oluşturması bir başka faktör olabilmektedir. Bunu sağlamak için ise çalışanın ödül sistemine inanması, adil olan bir tutum sergilenmesi gerekli olmaktadır. Sorunun kaynağını tanımlamak, özünde çalışanlar tarafından olumlu bir örgütsel bağlılık için en önemli adım olarak görülmektedir (McCAul vd., 1995: 88). Bununla birlikte, tutumsal bağlılık çalışanların buldukları sektörler açısından değerlendirilebilmektedir. Bazı farklılıklar olsa da koşul etkeni ve sürecin sonucunda gösterilen davranış tepkileri arasındaki zaman dilimi içerisinde güçlü unsurlar yer almakta ve çalışanın tutum bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Özellikle takım çalışması, eğitim programları, karar almada katılım, güçlendirme, iletişim, performansa dayalı ücret esnekliği etkili olabilmekte, ancak tamamen tüm sonucu belirlememektedir. Ayrıca çalışanların özel sektör ya da kamu sektöründe çalışma durumları açısından büyük oranda benzerlik gösterdikleri çalışmalar söz konusu olmaktadır (Gould-Williams, 2004: 78). Alt sektörler düzeyinde bakıldığında ise psikolojik koşullar daha önde olmaktadır. Özellikle dünyada giderek artan hizmet sektörünün ağırlığı bu sektöre bağlı olarak gelişen işgücü piyasaları içerisinde farklı mesleklere ait tutumsal bağlılık düzeylerini araştırmayı gerekli kılabilir. Bu anlamda yönetici kişiler için yenilikçi çözüm mekanizmaları gerekebilir. Çalışanın tutumsal bağlılığı yalnızca parasal düzeyde artmamakta, çalışan psikolojisini önemsemeyi gerektirmekte, böylelikle tutumsal sadakat zamanla davranış haline dönüşebilmektedir (Yao vd., 2019: 8).

### **2.3.2.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bir örgütte çalışan bireyin duygusal olarak bağıntısını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Noraazian and Khalıp, 2016: 19). Çalışanın duygusal bağlılığı özdeşleşmesi ve kuruma katılımı olarak ifade edilmektedir. Daha da geniş anlamıyla kişiler güçlü bir şekilde duygusal bağ kurduklarında kendi istekleri ile kurum ya da organizasyonda kalabilmektedirler (Dehaghi vd., 2012: 164). Bununla birlikte duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık bileşenleri içerisinde bağlılığın en olumlu bileşeni olabilmekte, çalışanların mesleki etkililiğini olumlu yönde etkilemekte, profesyonel tükenmişlik ve kendini geri çekme davranışlarını azaltıcı etkide bulunabilmektedir (Geneviciute ve Endriulaitine, 2014: 561). Duygusal bağlılık düzeyi örgütteki hâkim liderlik yapısı ile yakından ilintili olmaktadır. Özellikle esnek bir liderlik tarzının sergilendiği, dönüşümlü liderliğin söz konusu olduğu örgütlerde çalışanlar daha ılımlı bir düzey olarak kabul edilen bu yönetim biçimi altında duygusal kopmalar yaşayabilmekte, böylelikle örgütle kendisini özdeşleştirme düzeyi sınırlı kalabilmektedir (Yücel vd., 2014: 1172). İdeolojik olarak birey vurgusunun yüksek olduğu ülkelerde kişinin duygusal anlamda bir örgütte kalma yükümlülüğü sınırlı olmakta, bireyin biricikliğinin sadece içe dönük kendi merkezli bir odak oluşturduğu ve herhangi biri ya da birilerine karşı kendini yükümlü hissetmeme davranışına teşvik ettiği ifade edilmektedir. Örneğin, ABD’de yönetici ile çalışan arasındaki bağ kişisel motivasyonla sağlanmaya çalışılmakta ve bu durum çalışanları kişisel olarak kalmaya sevk edebilmektedir. Bu durum, örneğin, Çin’de sadece yönetici ile çalışan arasındaki kişisel ilişkinin dışına taşan bir anlama sahip olmaktadır. Dönüşümcü liderin etkisi altında çalışan kişilerin duygusal olarak bağlanma şekilleri farklı tarih ve gelenekleri ile birlikte, inanç faktörleri açısından da farklılık gösterebilmektedir (Ramachandran ve Krishnan, 2009: 34).

### **2.3.2.2. Devamlı Bağlılık**

Devamlı bağlılıkta kişilerin çalıştıkları kurumdan ayrılma ya da kalma süreçlerine etki eden koşullar ön planda olmaktadır. Bu açıdan kişiler kurumdan ayrılması halinde katlanmak zorunda kalacağı maliyeti hesap etmektedir. Maliyet hesabına göre fayda maliyet analizi nispeten iktisadi bir konu olarak kişinin davranışında görülebilmektedir. Çalışan bireylerin kurumdan ayrılma maliyetlerinin kalma

maliyetlerinden daha yüksek olduklarını algılamaları durumunda ve ihtiyaç durumları göz önünde bulundurulduğunda, çalışan bireyler kalma eğilimi gösterebilmektedir (Dehaghi vd., 2012: 164). Devamlı bağlılık daha sonraki tanımlamalarda farklı boyutlara bölünmektedir. Buna göre, çalışan bireyin belirli bir süre zarfında örgütte yaptığı sosyal sermaye yatırımından vazgeçmenin bedeli olarak yüksek fedakarlık ya da kişinin görece daha az istihdam alternatifini ortaya çıkaran koşullar, devamlı bağlılığın iki farklı boyutunu yansıtmaktadır. Herhangi bir çalışan birey, önemli alternatif bir istihdam olanağı elde ettiğinde, çok zayıf alternatif istihdam olanağına sahip farklı çalışan bireyden daha az devamlılığa sahiptir (Gonzalez ve Guillen, 2007: 404).

### **2.3.2.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, tanımlama süreci başlangıcından günümüze çok sayıda anlam genişliliğine sahip olmuştur. Başlangıçta kişilerin kuruluş içerisinde sadakate ilişkin normları içselleştirmesi olarak ifade edilirken, daha sonra kişilerin herhangi bir sosyal baskıya maruz kalmaksızın kurum içerisinde kalması ve bunun bir yükümlülük halini alması olarak tanımlanmıştır. Yani normatif bağlılık, çalışan kişinin yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Bir diğer deyişle, kişinin yükümlülüğü dolayısıyla kuruma ya da örgüte bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Bergman, 2006: 647). Normatif bağlılık araştırmalarında normlar farklı perspektiflerden ele alınabilmektedir. Bu etki unsurlarından biri de kültürel normlar olmaktadır. Örneğin, kolektivist kültür olarak bilinen ve Konfüçyanizmin farklı öğretilerini tecrübe eden Güneydoğu Asya ülkelerinde normatif bağlılık tutumları göz ardı edilmemekte ve daha güçlü bir profil olarak sergilenebilmektedir. Kurallara uyma, yükümlülük ve sorumluluk bilinci kültürel zeminde inşa edilmekte, daha geniş açıdan bakıldığında kişinin daha sonraki iş yaşamında genel mental durumunu olumlu yönde etkilemektedir (Yao ve Wang, 2006: 1069). Normatif bağlılık, grup çıkarlarının bireysel çıkarların önüne geçtiği kültürlerde daha güçlü bir görüntü sergilemektedir. Uzun vadede kontrolü teşvik eden bir yapıda, iyi kurgulanmış bir erke egemen güç hiyerarşisi diğer bir önemli unsur olabilmektedir. Böylelikle ulusal farklılıklar hakkındaki anlayış, kültürel değerler ile bireysel değerler arasındaki farkların tezahürü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Meyer vd., 2012: 239). Bir örgüt, çalışanının gücünü, psikolojik açıdan güçlü olup olmadığını ve buna bağlı olarak ne kadar bağlılık

hissettiklerini çözümlenebilmek adına araştırma yapabilir ve örgütün genel sağlık envanterini ortaya koyabilir. Bu kapsamda, işin hedefle uyumlu, gerektiği noktada özerklik sağlanan bir yapısı, bağlılık düzeyini yüksek seviyelere çekebilmektedir. Yapılan birçok çalışmada, çalışan açısından zorlayıcı nitelikte ve hedefle uyumlu işler sağlanarak normatif bağlılığın arttırılabileceği öngörülmektedir (Jha, 2011: 277). Normatif bağlılığın farklı boyutlarından biri de şirket birleşmeleri esnasında ve sonrasında görülmektedir. Güven duygusu, tehdit ve zararları azaltıcı etkide bulunmakta ve hedeflere bağlı kalmada önemli bir etken olmaktadır. Aynı zamanda umut faktörü de çalışanların başa çıkma kabiliyetlerine olumlu etki yapabilmektedir. Ne var ki yönetime duyulan güven eksikliği birleşme mağduru olan kişiler için tehdit ve zarar algılarını güçlendirebilmektedir. Buna karşın, yapı olarak aktif ve yapıcı çalışan profillerinin bu anlamda şirket birleşmeleri esnasında daha olumlu tepkiler vermesi mümkün olabilmektedir. Nihayetinde birleşme mağduru olarak nitelendirilen negatif yapıdaki çalışanlar için güven ve umut faktörleri ile normatif bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki söz konusu edilmekte ve iş tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir (Ozag, 2006: 878; Cook ve Wall, 1980: 47).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık, kurumlar için önemli bir konu olduğu gibi yöneticilerin de ulaşmaya çalıştığı bir olaydır. Örgüte bağlılığı sağlayacak değerlerin oluşturulması, bu değerlere sadakatin arttırılması için insan kaynakları alanının gelişmesine katkı sağlayan organizasyonlar gittikçe artmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın temel felsefesini daha iyi kavrayabilmek, insan kaynakları stratejisi bakımından önem arz etmektedir. Bunu da sağlayabilmek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ortaya koymakla mümkündür (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, yapılan çalışmalarda çok çeşitlilik arz etmektedir. Salancık (1977), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri açıklık, irade, davranışların geriye döndürülemezliği ve görünürlük olmak üzere 4 ana grupta değerlendirmektedir. Modway vd. (1982) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş deneyimleri ve iş özellikleri olarak gruplandırmaktadır. Zahra (1984) deneyim, kişisel ve örgütsel özellikler olarak ayırım yaparken, Northcraft ve Neale (1990) ise kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta konuyu ele almaktadır.

Çalışmamızda literatür dikkate alınarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde alt başlık düzeyinde ele alınacaktır.

#### **2.4.1. Kişisel Faktörler**

Bireylerin kişisel özellikleri, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu özelliklerin örgütsel bağlılığı etkileme dereceleri ülkelerin kültürel ve sosyal yapılarına göre değişkenlik gösterse de literatürde genel kabul görmüş ortak özellikler söz konusudur. Bu özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim ve medeni durum olarak ele alınmıştır. Bunun dışında kişisel faktörler içerisinde iş beklentileri ve psikolojik sözleşme de değerlendirilmektedir (Çırpan,1999: 59;Özcan,2008:15; Gündoğan, 2009 :18). Bireylerin iş beklentileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki söz konusudur. Bireyler, kurumda becerilerini gerçekleştirebilecekleri, iş noktasında tatmin olabilecekleri ve hedeflerine ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisinde dirler. Kurumun da bu beklentileri karşılayacak bir imajı söz konusu olduğunda örgütsel bağlılık artış gösterecektir. Aksi bir imaj söz konusu olduğunda da örgütsel bağlılık azalacaktır (Cohen,1992: 541;Mottaz, 1989: 145). Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında psikolojik sözleşmeler de yer almaktadır. Psikolojik sözleşme, kurumun veya bireyin bir başka bireyle karşılıklı güvene dayalı sözlü olarak gerçekleşen bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Kurumun çalışan bireylere işleriyle alakalı güvence vermesi, kariyerleri ile ilgili bir plan çizmesi, iş ortamıyla alakalı bilgi vermesi bireylerin örgütsel bağlılıklarını pozitif etkilemektedir (Türker, 2010: 5).

- **Yaş**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellik olarak ifade edilen yaş, hizmet süresi ile doğrusal bir ilişkiye sahiptir. Bireyin genç, orta veya yüksek yaşta olması örgütsel bağlılıkta değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı genç yaş üzerinden değerlendirdiğimizde, gençlerin iş hayatının ilk adımında yeni bir işe kavuşması ve zorlu bir eğitim düzeyinden geçmesi gençlerin işte istikrarlı kalma isteklerini kuvvetlendirecektir. Ancak gençlerin buldukları kurumu özümsemeleri, iş koşullarına uyum sağlamaları ve işe alışmaları bir süreç gerektirecek ve bu süreçte kurumu bağlılığı artıracak bir ortamın oluşması sağlanmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla

bu durumun da gerçekleşmesi zaman alacağından örgütsel bağlılık da genç yaşta düşük seyredecektir (Keles,2006: 54–55). Orta yaş seviyesinde örgütsel bağlılığı değerlendirdiğimizde, yaşın ilerleme durumu ile kuruma bağlılık artış göstermektedir. Çünkü yaş ilerledikçe iş bulma ve işe uyum sağlama zorlaştığı için yaş ilerleyen bireylerin mevcut kurumlarına bağlılık düzeyi gençlere göre yüksek olmaktadır (Rodwen, 2000). Bülbül (2007:29)'e göre, genç çalışanların yaşlılara göre yatırımlarının az olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları zayıf seyretmektedir. Salancık (1977)'a göre de gençlerin örgütsel bağlılıkları yaşlılara göre daha zayıf olarak gerçekleşmektedir. Söz konusu yazar, yaşlıların kariyer fırsatlarının yüksek oluşu gençlere göre örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Ayrıca yaşlılar, iş değiştirme durumlarını riskli olarak gördükleri için kuruma bağlılıkları artmaktadır. Son olarak yaşlıların işte buldukları sürenin fazla olması deneyimlerini artırmakta bu durum da iş tatminleri yükselmektedir. Yüksek yaş düzeyine sahip bireylerin örgütsel bağlılıkları alt yaş gruplarına göre daha yüksektir. Çünkü teknolojik gelişmelerde yaşlı bireylerin uyum sağlamaları zayıf olduğu için ve gençlerin teknolojiyi öğrenme ve teknolojiye uyum sağlama durumları hızlı gerçekleştiği için yüksek yaş grubuna sahip bireylerin kurumlara, haliyle örgüte bağlılık düzeyleri çok yüksek gerçekleşmektedir (Gürbüz, 2012: 13).

- *Cinsiyet*

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak ifade edilen cinsiyet, erkek ve kadınların örgüte bağlılık düzeylerini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıktığı 1970'li yıllarda, erkek çalışanların kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet faktörünün değerlendirmesi kadın istihdam artış hızının artmasıyla paralellik arz etmektedir. Erkek ve kadınların kurumlara bağlılık düzeyleri literatürde birçok araştırmada yer almış ancak tam anlamıyla görüş birliği sağlanamamıştır. Nitekim bazı yazarlar kadınların örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğunu ifade ederken, bazı yazarlar ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı yazarlar ise cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığını iddia etmektedir (Aven vd., 1993: 63; İnce ve Gül, 2005: 62). Kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğunu tespit eden Hrebiniak ve Alutto'ya (1972: 552) göre, kadınların örgütlerde kariyer yapma olanaklarının zorluluğu yüksektir. Bu yüzden kadınların iş değiştirme

seçeneğine sıcak bakmamakta ve bu da onların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Mowday vd. (1979:23) de kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu çalışmada da kadınların kariyerlere erişiminin zor olması onların örgütsel bağlılıklarının güçlü olmasına yol açmaktadır. Powell ve Meyer (2004: 158) de kadınların buldukları kurumdan ayrılmaları durumunda maddi kayıpların erkeklere göre daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bu sebeple söz konusu yazar da kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha güçlü olduğunu ifade etmektedir.

Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu ifade eden Yalçın ve İplik'e (2005: 399) göre, kadınların normal iş hayatının dışında ev işi ve çocuklarının bakımının söz konusu olması, kadınların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Nitekim erkekler ise kadınlara göre daha yüksek pozisyon ve ücretlerde çalıştığı için örgütsel bağlılık kuvvetlenmektedir. İnce ve Gül (2005: 62) de çalışmasında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha zayıf olmasının nedenini kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların iş hayatında gerekli desteği (sosyal, siyasal, dinsel ve kültürel) görememesi olarak göstermektedir. Erkeklerle kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık olmadığını ifade eden Çırpan (1999: 60), Mathieu ve Zajac tarafından kadın ve erkekler üzerine yapılan bir araştırmaya atıf vererek cinsiyet ile bağlılık arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

- ***Medeni Durum***

Bireylerin evlilik durumları onların iş hayatını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bireylerin evli ya da bekar olmaları, kuruma aidiyetlerini de belirlemektedir. Bakan'a (2011:126) göre, evli veya boşanmış bireylerin örgütten ayrılmasının daha fazla maliyet getirdiği düşüncesi, onların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Blau'nun (1985:280) hemşireler üzerinde bu konuyla ilgili yapmış olduğu araştırmada, evli hemşirelerin bekarlara göre daha fazla örgüte bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu ve benzer sonuçların çıkması araştırmacılar tarafından doğal karşılanmaktadır. Bunun nedeni evli olanları ailevi sorumluluklarının ağır basması ve iş kaybetme korkusu, evlilerin örgüte bağlılıklarını daha da arttırmaktadır (Celep, 2014: 28)



Medeni durumda evlilerin bekarlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gibi evlilerin de kendi içinde erkek evliler ve kadın evliler olmak üzere örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalarda erkek evli bireylerin örgütsel bağlılığı, kadın evli bireylere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni olarak evliliğin erkek için istikrarlı bir hayat sunması, kadın içinse ek iş yükü sunması olarak gösterilmektedir. Çünkü erkek, bulunduğu kurumda tek işle meşgul olurken, kadın hem kurumda hem de evde aile sorumluluğu üstlenmesi söz konusudur. Bu yüzden evli kadınların örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Cengiz, 2001:45; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

- ***Deneyim ve Çalışma Süresi***

Bireylerin tecrübesi veya işteki deneyimleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. Bireyin bir kurumdaki çalışma süresi ve tecrübesi ne kadar yüksekse, örgüte bağlılık derecesi de o kadar yüksektir. Bireyin bir kurumdaki çalışma süresinin yüksek olması, o bireyin söz konusu kurumda mesleki yatırımlarının olduğunu gösterir. Dolayısıyla bireyin kurum değiştirmesi de zorlaşmaktadır. Bunun yanında kurumun hiyerarşik bir yükselme imkanı da söz konusu olduğunda bireyin örgütten ayrılma ihtimali zorlaşmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda da bu durum ampirik olarak test edilmiştir (Luthans vd., 1987:225; Glisson ve Durick,1988:64;Ahmad ve Bakar, 2003:17). Meyer ve Allen'e (1997) göre, bir bireyin herhangi bir kurumda hizmet süresinin uzaması, o bireyin kurumla kurduğu duygusal bir bağ nedeniyle örgütsel bağlılığını arttırır. Yine söz konusu yazarlara göre, çalışan bireylerin görev süresi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki pozitif ilişki sebebiyle işten çıkarılma ve işsizlik durumları da örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca, bazı ülkelerin sosyal güvenlik yapıları da çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Örneğin Türkiye'de sosyal güvenlik sistemi gereği çalışanların kurumda buldukları süre dikkate alınarak tazminat miktarları şekillenmektedir. Ancak çalışan birey, kendi isteğiyle istifa etme durumu söz konusu olduğunda tazminat hakkını kaybetmektedir. Dolayısıyla çalışan bireylerin görev süreleri uzadıkça alacakları tazminat artacağından kurumdaki ayrılmak istemeyeceklerdir ve böylelikle örgütsel bağlılık da yükselmiş olacaktır.

- ***Eğitim Düzeyi***

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör de çalışanların eğitim düzeyidir. Çalışan bireylerin eğitilmiş olması, onların alternatif iş seçeneklerinin de olabileceğini göstermektedir. Yapılan çalışmalarda bir bireyin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Alt eğitim seviyesine sahip bireylerin alternatif iş seçenekleri çok olmadığı için örgüte bağlılıkları yüksektir. Bu durum pasif bağımlılık ya da sadakat olarak ifade edilmektedir. Ancak üst düzey eğitime sahip bireyler alternatif iş seçeneklerine sahip oldukları için örgüte bağlılıkları zayıf olarak tespit edilmiştir (Buğra, 2014: 49). Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu iddia eden çalışmalar da söz konusudur. Bu çalışmalardan birisi Gallie ve White (1993) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmaya göre, bireylerin eğitim düzeyi arttıkça bireylerin işe bağlılıkları da artış gösterecektir. Dolayısıyla bireylerin kurumlara bağlılığı da artmış olacaktır (Aktaran: Bakan, 2011:124).

- ***Motivasyon***

Çalışan bireyin bulunmuş olduğu kurumdaki mutluluğu, işe olan bağlılığı ve çalışma ortamı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Çalışan birey, kurumdaki yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde ödüllendirildiğinde (taktir, tebrik, ücret vb) örgütsel bağlılık düzeyleri de bu durumdan pozitif etkilenmektedir. Çalışan bireyin sosyal statüsünün ve kişisel imajının artması da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Nitekim bireye yönelik bu motivasyonların gerçekleşmesi, kurum yöneticilerinin dikkate aldığı konular arasında yer almakta ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Topsakaloğlu, 2015:35). Ayrıca çalışan bireyin motive edilmesi örgüte olan güveni de artırmaktadır. Bu durumu da dikkate aldığımızda örgütsel bağlılığın kuvvetlendiğini söylemek mümkündür. Bute'ye (2011a) göre, etik iklim ve örgütsel güven ile bireysel performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörler yanında örgütsel faktörler de söz konusudur. Literatürde birçok örgütsel faktör belirlenmekle birlikte genel kabul gören konular ücret, takım çalışması ve iletişim, örgütsel adalet, yönetim tarzı ve örgüt

kültürü olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca örgütsel ödüllendirme, kararlara katılma olanağı, işin özellikleri, çalışma koşulları ve yükselme olanakları gibi birçok konu da örgütsel faktör olarak değerlendirilmektedir (Dağdeviren ve Gözen, 2007: 57;Demirel, 2009: 120).

- **Ücret**

Bireylerin, kurumlarda uzun süreli kalmasını etkileyen bir değişken olan ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı da etkileyen önemli bir faktördür. Kurumlar ücretlendirme yaparken piyasa şartlarını dikkate alırlar. Çalışan bireylere verilen ücret, piyasa şartlarının altında gerçekleşirse çalışanın kuruma bağlılığı azalır ve alternatif işlere yönelme durumu söz konusu olabilir. Tersi olması durumunda ise bireylerin örgüte bağlılıkları kuvvetlenmektedir (Gürbüz, 2007:399). Ücret düzeyinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi son derece önemli bir düzeydedir. Herhangi bir kurumun çalışanına verdiği ücret, çalışan bireyin kendi çevresinde sosyal statüsünü, kurumda da kişisel statüsünü doğrudan belirlemektedir. Bu yüzden çalışanların kuruma olan bağlılıkları, verilen ücret düzeyleri ile ilişkilidir. Piyasa şartları altında bir ücret söz konusu olduğunda çalışan bireyler alternatif iş bulana kadar bulunmuş olduğu kurumda çalışmaya devam edecek ve örgütsel bağlılığı da zayıf olacaktır (Eren, 2010:44).

- **Takım Çalışması ve İletişim**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında ve kişisel özellikler içinde çalışan bireyin motive olması gösterilmiştir. Bu motivasyon içinde çalışan bireyin bulunduğu ortamda iş arkadaşlarıyla birlikte hareket etmesi de örgütsel faktör olarak nitelendirilen takım çalışması olarak ifade edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda takım çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Takım çalışmasında işgörenlerin diğer çalışma arkadaşlarını sosyalleştirmesi ve işe adapte etmesi örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir (Hartline vd., 2000: 40; Becker ve Billings, 1993). Örgüt içinde bireylerin iletişim durumları da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örgütte bulunan bireylerin uygun etkileşiminde iletişim önemli bir unsurdur. Örgütsel ilişkilerde bireylerin örgüt işleyişini sağlamak ve örgüt hedeflerine ulaşmak için bireyler arasındaki iletişimin kurulması toplumsal bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı meydana gelmesi de örgütsel

bağlılığı kuvvetlendiren bir özelliktir (Ada vd., 2008: 490).

- ***Yönetim Tarzı***

Çalışan bireylerin buldukları kuruma bağlılıklarını belirleyen önemli değişkenler arasında yönetim tarzı bulunmaktadır. Bir kurumun yönetim şekli çalışanların performansını etkilemektedir. Kurumların yönetim şekli merkeziyetçi bir anlayışa sahipse, çalışanlar sadece verilen görevleri yapmakla mükellef olacak ve çalışanların kurumun değerlerine, amaçlarına ve hedeflerine bağlılıkları zayıflamış olacaktır. Bu sebeple de bireylerin örgütsel bağlılıkları azalacaktır. Ancak kurum, esnek veya katılımcı bir yönetim anlayışına sahipse, çalışan bireyler kurumun yönetimine katkı sağlayacak ve bu da çalışan bireylerin kuruma bağlılıklarını artıracaktır. Böylelikle esnek yönetim tarzını benimseyen kurumlarda örgütsel bağlılık yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Literatürde yapılan ampirik çalışmalar da katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı artıran bir etken olduğunu ortaya koymuştur (Gaertner, 1999: 482; Zeffanne, 1994:1001; Sager ve Johnston,1989: 37).

- ***Örgüt Kültürü***

Örgüt kültürü, herhangi bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendiren yazısız kurallar, davranışlar, alışkanlıklar ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde çalışan bireylerden, örgüt amaç ve hedeflerine uygun bir davranış biçimi beklenmektedir. Örgütsel kültür, çalışanlara daha ciddi bir ortam oluşturarak bireylerin örgüt misyon ve vizyonuna hizmet etmesine olanak sağlamaktadır. Bu durumun da gerçekleşmesi örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Bir örgütte bulunan üyelerin örgüte bağlılıklarının yüksek oluşu kurumun örgüt kültürüne sahip olduğunu gösterir. Bu da karşılıklı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Güven, 2006: 16; Hartline vd., 2000)

Tüzel kişilik olarak ifade edilen örgütler de insanlar gibi esnek, destekleyici, katı ve uzak vb. özelliklere sahiptir. Örgüt kültürünün oluşmasında sektörün bulunduğu faaliyet alanı, hedefleri, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve kuralları etkili olmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan bu etmenlerin belli bir sistematik içerisinde geçmişten geleceğe düzenli olarak gerçekleşmesi, örgütün içinde davranış ve alışkanlıkların

sabitleşmesine yol açmaktadır. Bu davranış ve alışkanlıklarla çalışan bireyler, örgütte başarı elde etmeye gayret ederler. Örgütün başarı elde etmesi de çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıran bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, bazı çalışmalarda örgüt iklimi olarak da ifade edilmektedir (Eren, 2010: 47;Büte, 2011:109).

- **Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de örgütsel adalettir. Örgüt içinde çalışma koşulları, hiyerarşik düzen, yükselme olanakları ve adil ücret gibi konular örgütsel adalet içinde değerlendirilmektedir. Aynı koşullarda ve statüde aynı işi yapan bireylerin farklı ücretlere maruz kalması örgüt içinde adaletsizliğe yol açmakta ve bu durum düşük ücret alan kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Bunun yanında aynı statüde olan bireylerin iş dağılımlarının veya yoğunluklarının da farklı olması yine örgüt içinde adaletsizliğe yol açabilmekte ve bu durum da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt içinde aynı statüye sahip bireylerin ücret, izin, iş yoğunluğu ve özlük hakları gibi benzer konularda eşit olması örgütsel adalete ve bu durum da örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Örgütlerdeki adalet, çalışan bireylerin motivasyonu açısından da önem arz ettiği için örgütsel bağlılığı belirleyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:79;Buğra, 2014: 55).

### **2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler (kişisel ve örgütsel) olduğu gibi örgüt dışı faktörler de söz konusudur. Çalışan bireyin örgüte bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörlerden birisi ülke ekonomik koşullarıdır. Ülkede işsizlik sorunu gibi kronik ekonomik sorunlar sıklıkla iş değişimine yol açabilmekte, bu durum da örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Bunun yanında kurumların teknolojik düzeyleri, kurumların büyüklük ve küçüklükleri, yarı zamanlı, ev ofis gibi çalışma türlerinin çoğalması, bir ülkede etnik grupların çalışma hayatında çeşitlilik arz etmesi ve kültürel farklılıkların oluşması, yeni sektörlerin doğması ve böylelikle farklı iş olanaklarının gelişmesi gibi birçok faktör örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Cohen, 2005: 105-106; Hudson ve Suvillan, 1985: 11-12; Thomas vd., 2005: 2376).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri**

Çalışan bireylerin örgüte bağlılık dereceleri farklı oluşabilmektedir. Örgütün vizyon ve misyon değerlerini içselleştirmiş bireyler, işe karşı tutumlarını da şekillendirmekte ve bu durum örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Ancak bireylerin kuruma olan aidiyet duyguları aynı olmamaktadır. Örgütsel bağlılık düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyede ele alınmaktadır.

### **2.5.1. Yüksek Seviyeli Örgütsel Bağlılık**

Örgütün değer, amaç ve hedeflerini güçlü bir şekilde benimsemek olarak adlandırılan yüksek seviyeli örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütte kalmak için ciddi çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir. Örgüte bağlılığın yüksek olduğu durumlarda çalışan bireyin kurumuna yönelik duygusal boyutu söz konusudur (Reichers, 1985: 471). Lowman'a (1993:67) göre, yüksek seviyeli örgütsel bağlılıkta çalışan bireyler, kuruma aşırı sadıktırlar, işe yönelik performans ve enerjileri yüksektir ve başarıyı hedeflemektedir. Dolayısıyla kuruma yönelik gelecek beklentileri de yüksek olan çalışan bireylerin terfi durumları da hızlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olan çalışan bireyler, işlerinde çok yoğun çalıştıkları için aile ve çevresel ilişkilerde problem yaşayabilmektedir. Bu durum da çalışanın stres düzeyinin artmasına, bireysel duygularını kaybetmesine ve sosyalleşmesinin azalmasına yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olması örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli görülmektedir. Ayrıca örgüt için bazı avantajlar da söz konusudur. Bu avantajlar minimize edilmiş personel devri, arzu edilen kalite düzeyi artışı, yenilikçilik, düşük eğitim harcamaları ve daha yüksek iş tatmini olarak sıralanmaktadır (Bakan, 2011: 49). Böylelikle yüksek örgütsel bağlılık örgüt verimliliğinin sağlanmasına yol açacaktır.

### **2.5.2. Orta Seviyeli Örgütsel Bağlılık**

Örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseyip, örgütte kalma noktasında istekliliğe sahip olma durumunu gösteren bir bağlılık derecesidir. Örgüte kısmi bağlılık olarak da ifade edilen orta seviyeli örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma

istekliliği hakkında bilgi vermekle birlikte bağlılığın normatif boyutuyla ilişkili olan ahlakilikle bağlantılıdır (Meyer ve Allen, 1997:11).

Orta seviyeli örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgüte tam anlamıyla bağlanmadığını gösterir. Bu düzeyde çalışan bireyler, örgütteki değerlerin bir kısmını benimserler ve kendi kişisel çıkarları için mücadele ederler. Bu kimseler, örgütte yapılması gereken işleri yerine getirirken kendi kimlik ve değerlerini de koruma çabası içerisinde olurlar. Dolayısıyla çalışan bireyler, örgüte orta seviyede bağlı oldukları için terfilerde belirsizlik veya yavaş yükselme eğilimleri ile karşı karşıyadırlar. Orta seviyede örgütsel bağlılığın kurum için önemli avantajı, çalışan bireylerin işe ve kuruma yönelik sadakati sebebiyle işe devam etme süresinin uzaması, işten ayrılma isteğinin azalması ve iş tatmininin gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir (Şaklak, 2018:82).

### **2.5.3. Düşük Seviyeli Örgütsel Bağlılık**

Çalışan bireylerin kurumlara olan bağlılıklarının zayıf olması, düşük seviyeli örgütsel bağlılığı oluşturur. Çalışan bireylerin işe yönelik sorumluluklarını yerine getirmemesi bireyin örgüte yetersiz bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Lowman (1993) bu durumu fonksiyon bozukluğu olarak ifade etmektedir. Yetersiz bağlılığın özelliklerini de kronik ve kalıcı başarı eksikliği, başarısızlık korkusu, olumsuz ailevi, kültürel ve kişilik etkenleri, kronik ve kalıcı oyalanma olarak açıklamaktadır (Lowman, 1993:67).

İşe devamsızlık ve iş firesi gibi olumsuzlukların yaşanması, düşük örgütsel bağlılığı göstermektedir. Ayrıca iş tatminsizliği, işte yaşanan hırsızlıklar ve iş içerisinde mevki veya tayin isteksizlikleri de düşük örgütsel bağlılığın göstergeleri olarak ifade edilmektedir. Düşük bağlılık düzeyinin en önemli ön belirtisi de iş firesi yani işten kaytarmadır (Cohen, 2003:540).

### **2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olmak üzere değişkenlik gösterebilmektedir. Nitekim örgütsel amaç ve hedefler kabul edilebilir bir durum sergilemezse ve örgüte bağlılık yüksekse örgütün dağılması hızlanabilmekte, amaç ve hedefler makul ve kabul edilebilir bir durum sergilerse ve

yüksek düzey örgütsel bağlılık söz konusuysa o zaman örgütsel verimlilik artış gösterebilmektedir (Wiener, 1982: 421–422). Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması sonucunun örgütün verimliliğini artırmakla birlikte işe giriş-çıkış oranlarının azalmasına, yenilikçi bir anlayış sunmasına ve örgütün hedeflerine hızlıca ulaşmasına olanak sağlamaktadır (Kamer, 2001: 32).

Örgütsel bağlılığın orta seviyede olduğu durumlarda çalışanın kıdeminin artması, iş devrinin sınırlı olması, ayrılma isteğinin sınırlı olması ve iş tatmininin yüksek olması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında çalışan bireyler için de ileri seviyede bir sahiplenme duygusunun olması, sadakat, yeterlilik ve güven durumlarının oluşması, bir kısım kişisel çıkarların da ön plana alınması gibi sonuçlar da söz konusu olmaktadır. Örgütsel bağlılığın orta seviyede olması olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu sonuçlar çalışan bireylerin mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, bağlılık seviye derecesinin belirgin olmaması şeklinde ifade edilmektedir (Şaklak, 2018:82; Balay, 2000:83).

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda kişilerin kendi çıkarları ön plana çıkmakla birlikte çalışan bireyler kendileri için örgütten olabildiğince faydalanmaktadırlar. Örgütün içerisinde gerçekleşen dedikodu gibi durumların örgütün yönetimini zorlaştırması, örgütün hedeflerine ulaşmasında başarısızlığa neden olması söz konusu olabilmektedir. Ek olarak, düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olarak mesleki gelişim ve ilerlemenin yavaşlaması, işe yönelik performansın düşük olması, devamsızlık sorununun olması, iş tatmininin zayıf olması, çalışan bireylerin motivasyonunun düşük olması ve iş giriş-çıkış oranlarının yüksek olması da belirtilmektedir (Nielsen, 2008: 1331; Mowday vd., 2013: 16).



## BÖLÜM III

### İŞ TATMİNİ'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İş deneyimlerinin neden olduğu hoş bir duygusal durum olan iş tatmini, Hoppock'un 1935'te yazdığı kitaptan bu yana alanında incelenen en popüler değişkenlerden biri olmuştur (Hackett ve Lapierre, 2004). Literatürdeki iş tatmini ile ilgili araştırmacılar, özsaygıya sahip insanların kendilerine uyumlu hedefler peşinde koşma eğiliminde olduklarını ve bu hedeflerin onları mutlu ettiğini gösteren argümanlar geliştirmişlerdir.

#### 3.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Tatmin kelimesi; sözlük anlamıyla arzu edilen bir şeyin gerçek olması, doygunluğa erişme manalarına gelmektedir. Halsey, (1988: 884) bu kelimeyi, ihtiyaçların karşılanması sonucu ortaya çıkan mutluluk durumu "tatmin olmaktır" şeklinde bir tanım yapar. Diğer yandan, iş tatmini ise birey ile çalışmakta olduğu iş yeri ya da yaptığı mesleğinin koşulları arasındaki uyumun bir neticesi olarak bireyin işine karşı duyduğu memnuniyet, işine karşı olumlu tutumu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Literatürdeki en genel tanımın sahibi Locke (1975) iş tatmini kavramını, bir kişinin mesleğinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak ifade etmektedir. Grandey, (2000) duygusal emek literatüründe, iş tatmini ölçüsünü bir çalışanın işi değerlendirmesinin temsil ettiğini vurgulamıştır. İş tatmini zihinsel olmaktan öte duygusal bir özellik barındırmaktadır. Bu yüzden çalışanların optimum düzeyde bir iş tatminine ulaşması önemlidir. Çünkü iş tatmini örgütsel davranış geliştirme yönünden etkin ve verimli çalışma artışı sağlayan bir faktördür (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125). Diğer yandan, iş tatminsizliği sonucu kamu ve özel kuruluşlarda işten ayrılmalar olmasının bu kuruluşlara iki türlü maliyeti olabilir. Birincisi, çalışanların işletmenin amacına yönelik aldığı eğitimler ve işletmeye olan aidiyet duygusunun gelişmesi için yapılan oryantasyonlar bir maliyet oluşturur. Bu maliyetleri karşılanan bir çalışanın işletmeden ayrılması, işletmeye yeni kazandırılacak biri için de aynı maliyetlerin ikinci defa yüklenilmesi gerektiği anlamını taşır. Ayrıca gelecek olanın

alışma sürecinden doğacak bir zaman kaybı da bulunmaktadır. İkinci olarak, işten ayrılma durumlarının işletmenin diğer çalışanları üzerindeki etkisi, onların performans ve verimliliklerini negatif etkileyebilir. Bu sebeple yöneticinin amaçlarından bir tanesi de iş gücü devir oranını azaltmak ve çalışanlarının iş tatminini, dolayısıyla onların verimliliğini arttırmak için motive edici bir çaba içinde olmasıdır (İşcan ve Sayın, 2010).

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

İş tatmini, motivasyon ve ödül sistemleri örgütsel teorinin bir alanına dahildir. Bu alandaki en güçlü etki motivasyondur. Çünkü diğer iki bileşenin her ikisiyle de örtüşmektedir. İş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde, iş tatminini açıklamada bazı temel teori ve yaklaşımların konuyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Söz konusu bu ilişkiler doğrultusunda iş tatmininin ampirik olarak incelenmesi için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden biri de Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Bu ölçekle çalışan bireylerin genel iş tatmin ölçümlerinin yanı sıra içsel ve dışsal olarak da iş tatmin düzeyleri belirlenmektedir (Pardee, 1990). Aşağıda literatür taraması sonucunda elde edilen konuya ilişkin bazı teori ve yaklaşımlar yer almaktadır.

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

Maslow (1943) çalışmasında, insanların belirli ihtiyaçları karşılamaya motive olduklarını ifade etmiştir. Ona göre insan bir ihtiyacı karşılandığında, bir sonraki ihtiyacını yerine getirmeye çalışır. Maslow'un bireylerin ödüllere veya bilinçsiz arzularla ilgisi olmayan bir dizi motivasyon sistemine sahip olduğuna inanması, onu insanları neyin motive ettiğini anlamaya itmiştir. Maslow'un (1943, 1954) ihtiyaç hiyerarşisinin en eski ve en yaygın versiyonu, genellikle bir piramit içinde hiyerarşik seviyeler olarak gösterilen beş motivasyonel gereksinimi içerir. Bu beş aşamalı model temel ihtiyaçlara (örneğin fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı) ve büyüme ihtiyaçlarına (kendini gerçekleştirme) ayrılabilir.

Temel ihtiyaçların karşılanmamasının insanları motive ettiği söylenir. Ayrıca, bu ihtiyaçları karşılama gereksinimi, ihtiyaçlar karşılanmadıkça güçleşecektir. Örneğin, bir kişi yemek yemedikçe daha aç hale gelir. Daha yüksek büyüme ihtiyaçlarını

karşılama için daha düşük temel ihtiyaçların karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçlar makul bir şekilde karşılandıktan sonra, kişi kendini gerçekleştirme adı verilen en yüksek seviyeye ulaşabilir. Her insan hiyerarşiyi bir kendini gerçekleştirme seviyesine doğru ilerletme yeteneğine sahiptir. Ne yazık ki, ilerleme daha düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılayamama nedeniyle kesintiye uğramaktadır. Boşanma ve iş kaybı gibi hayatın içindeki deneyimler, bireyin hiyerarşi seviyeleri arasında dalgalanmaya neden olabilir. Maslow, yüz kişiden sadece birinin tamamen kendini gerçekleştirdiğini, çünkü toplumun esas olarak saygı, sevgi ve diğer sosyal ihtiyaçlara dayalı motivasyonu ödüllendirdiğini belirtmiştir (McLeod, 2007).

Literatürde iş tatmininin boyutlarının iş sahibinin ihtiyaç sistemiyle ilgili olduğu fikrini savunan bir görüş yer almaktadır. Maslow, insan ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçların iş tutumlarında kanıtlandığı gibi motivasyon dediğimiz kavramla nasıl ilişkili olduğunun anlaşılması için temel olarak, bir ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışması geliştirmiştir. Buna göre ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde sıralanabilir (Roberts vd., 1971):

- 1) Temel fizyolojik ihtiyaçlar
- 2) Emniyet ve güvenlik,
- 3) Aidiyet ve sosyal aktivite,
- 4) Saygı ve statü,
- 5) Kendini gerçekleştirme.

Maslow'un teorisine göre, çalışanların gereksinim duymalarına rağmen karşılanmayan ihtiyaçları, onları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsurdur. Bu teoride yöneticinin öncelikli görevi, çalışanlarının karşılanmamış ihtiyaçlarını tespit etmek ve onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olanaklar sunmaktır. Yöneticinin böyle bir yol izlemesi, çalışanların örgüt amaçlarını benimseyip yapmaları gereken işleri daha arzulu ve tutkulu şekilde benimsemelerini sağlamaktadır. Çalışan kendisine verilen görevi karşılanmayan ihtiyacını karşılamak gayesinde yerine getireceği için yaptığı işten memnuniyet duyacaktır. Lakin hatırlatılmalıdır ki insan ihtiyaçları statik değil dinamik ve değişkendir. Karşılanan bir ihtiyaçtan sonra yeni bir karşılanması gereken ihtiyaç bunun yerini alacaktır (Ağırbaş vd., 2005: 329-330).

### 3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un teorisinin hemen ardından, Herzberg (1966)'in "Motivasyon Muhafaza Teorisi," ya da diğer isimleriyle "Çift Faktör Teorisi" ya da "Motivasyon – Hijyen Teorisi" en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir (Gökçe vd., 2010: 236-237). Herzberg, araştırmakonusu olarak çalışanları motive etmek amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan yöntemleri ele almıştır. Ayrıca, işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayıp onları motive etmek için takip ettikleri yolları incelemiştir (Kayım, 2018: 36). Herzberg teorisinin odak noktası, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkidir. Teoride, çalışanların işleri özelindeki ilgili faktörlerin, onların iş tatmini ve artan performans ve verimlilikleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunulmaktadır. Böylelikle Herzberg, iş ile ilgili olan ve çalışanların iş tatminini sağlayan faktörleri "motivasyonu arttırıcı faktörler" olarak ifade etmiştir. Diğer yandan ise, işe ait çalışma koşullarını içeren ilgili faktörleri "hijyen faktörler" şeklinde tanımlamıştır (Gökçe vd., 2010: 237). Bu iki grupta belirtilen faktörler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.1. Herzberg Teorisi'ndeki Faktörlerin Gruplandırılması (Gökçe vd., 2010: 237)**

<b>Hijyen Faktörler</b>	<b>Motivasyonu Arttırıcı Faktörler</b>
Denetim kalitesi (tarzı)	Başarı
Şirket kuralları ve politikası,	Tanınma
Ücret,	İşin kendisi
Çalışma koşulları,	Gelişme olanakları
İş güvenliği,	İlerleme olanakları
Kişisel yaşantı,	Sorumluluk
Statü,	Geri bildirim
Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).	-

Hijyen faktörleri ve motivasyonu arttırıcı faktörlerin belirlenme aşamasında Herzberg ve arkadaşları, birlikte anketler hazırlamışlardır. Çeşitli meslek gruplarından bireylerle mülakat yaparak onların işlerinden memnun olmalarına ya da memnun olmamalarının sebebiyet veren faktörleri tespit etmeye çalışmışlardır. Bu faktörler hem üst düzey ihtiyaçlarla hem de iş kapsamı ile ilişkilidir (Kayım, 2018: 36).

### 3.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer (1969)'in ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi için ortaya attığı kuramı sade bir hale getirerek, bir motivasyon yaklaşımı geliştirmiştir. Maslow'un ihtiyaç sıralamasına kıyasla, Alderfer'in ihtiyaç sıralaması çok daha basittir. Ancak Maslow sıralamasında olduğu gibi, öncelikle alt düzey ihtiyaçların karşılanması, sonrasında üst düzey ihtiyaçların karşılanması ilkesi esastır (Ekşici, 2009: 31). Alderfer'in Maslow'un kuramını yalınlaştırmasının altında yatan neden ise Maslow'un tanımladığı ihtiyaçlar sıralamasının gerçek yaşama uygun olmadığını düşünmesidir (Tekin ve Görgülü, 2018: 1561). Bununla birlikte, ERG teorisi ihtiyaç hiyerarşisinin daha geçerli bir versiyonu olarak kabul edilmektedir. Çağdaş araştırmacılar bu teoriyi çalışma motivasyonu açısından daha fazla desteklemişlerdir (Arnolds ve Boshoff, 2011: 698).

ERG teorisine göre insanların karşılanması gereken üç ana ihtiyacı bulunmaktadır. Alderfer bu üç temel ihtiyacın baş harflerini kullanarak ERG teoremini ortaya ıkarımıştır. Bunlar; "Varoluş (Existence)", "İlişki Kurma (Relatedness)" ve "Gelişme (Growth)" olarak adlandırılır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1562). Varoluş ihtiyaçları, çeşitli maddi ve fizyolojik arzuların tüm biçimlerini içerir. Açlık ve susuzluk varoluş ihtiyaçlarındaki eksiklikleri temsil eder. Ücret, yan haklar ve fiziksel çalışma koşulları diğer varoluş ihtiyaçlarıdır. Varoluş ihtiyaçlarının temel özelliklerinden biri, kaynakların sınırlı olduğu zaman bir kişinin kazancının başkasının kaybı olacağı şekilde insanlar arasında bölünebilmeleridir. Bir kişiye daha fazla ücret ödeyen bir maaş kararı verildiğinde, başka bir kişinin fazladan para kazanma olasılığını ortadan kaldırır (Alderfer, 1969: 145-146). İlişki kurma ihtiyaçları, diğer önemli kişilerle ilişkileri kapsayan tüm ihtiyaçları içerir. Aile üyeleri genellikle üstler, iş arkadaşları, aşlar, arkadaşlar ve düşmanlar gibi önemli kişilerdir. İlişki kurma ihtiyaçlarının temel özelliklerinden biri, memnuniyetlerinin bir paylaşım veya karşılıklılık sürecine bağlı olmasıdır. İnsanların, düşüncelerini ve duygularını karşılıklı olarak paylaşarak ilişki kurma ihtiyaçlarını karşıladıkları varsayılır. Bu süreç, ilişki kurma ihtiyaçlarını varoluş ihtiyaçlarından belirgin şekilde ayırmaktadır. Bunun nedeni varoluş ihtiyaçlarının karşılanması sürecinin karşılıklılığı yasaklamasıdır (Alderfer, 1969: 146).

Büyüme ihtiyaçları, bir insanın kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı veya üretken etkiler yapan tüm ihtiyaçları içerir. Büyüme ihtiyaçlarının tatminini, kapasitesini tam olarak kullanmasını gerektirebilecek sorunları olan bir kişi yaşar. Bir insan büyüme ihtiyaçlarını tatmin ederek insan olarak daha büyük bir bütünlük ve dolgunluk hissi yaşar. Bu nedenle büyüme ihtiyaçlarının tatmini, bir kişinin en eksiksiz olduğu şeyleri keşfetme fırsatına erişmesine bağlıdır (Alderfer, 1969: 146-147). Bu kuramda Alderfer'in belirlemiş olduğu ilk iki basamaktaki ihtiyaçların (varoluş ihtiyaçları ve ilişki kurma ihtiyaçları) tatmin edilmesiyle bu ihtiyaçlara duyulan şiddet azalırken; gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle bu ihtiyaca duyulan şiddet daha da artmaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1562).

ERG teorisine göre, bir bireyin yukarıda bahsedilen temel üç ihtiyacının karşılanması iş tatminine pozitif etki yapar. Bireyin yaptığı iş neticesinde kazandığı maddi ve fiziksel olanaklarla varoluş ihtiyaçlarını; yapmış olduğu iş karşılığında pozitif geri bildirimler alması ilişkisel ihtiyaçlarını; ödül ve terfi vb. kazanımlar elde etmesi ise gelişme ihtiyaçlarını gidermektedir. ERG teorisi bu yönden bireyin iş tatmin seviyesi ilişkilendirilebilir (Tekin ve Görgülü, 2018: 1563).

### **3.2.4. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi**

McClelland'ın teorisi insanı merkez alan birtakım sorular üzerine yoğunlaşmıştır. Bu sorular (McClelland ve Watson, 1973: 121):

- İnsanların isteklilik seviyesinin düşük ya da yüksek olmasını ne belirler?
- İnsan niçin farklı güç seviyelerindeki görevler üstlenirler?
- Niçin kimi insan kolay ulaşılabilir hedeflere yoğunlaşırken, kimi insan başarısızlık riski içeren hedefleri tercih eder?

McClelland'e göre, motivasyonlar harekete geçmenin ana nedenidir. Bunun neticesinde insan davranışları incelenirken motivasyonlar önemli görülmüştür (Runyon ve Stewart, 1987: 286). McClelland (1961) insanların üç çeşit ihtiyacı olduğunu savunan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Başka bir tabirle, McClelland insanların ihtiyaçlarını üç ana sınıflandırma altında ele almıştır. Bu ihtiyaçlar sınıflandırması sırasıyla başarı ihtiyacı, birlikte olma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı

şeklinde tanımlanmıştır (Miller, 1985: 86). Başarı ihtiyacı, McClelland (1961) tarafından, bir insanın işinde daha iyi ve daha verimli olma ve sorunların üstesinden gelmeyi başarabilme ya da kompleks görevleri ustaca yerine getirme isteği olarak tanımlanmıştır. Bir insanın başarı ihtiyacı yüksekse, o insanın sorumluluk alma, sorun çözme, durum değerlendirme, analitik düşünebilme, zorluklarla mücadele etme, risk üstlenebilme gibi bazı temel özellikleri gelişmiştir. Ek olarak, bu insanın bir olaya yoğunlaşması ve motivasyonu daha yüksektir. Aynı zamanda olaylarda meydana gelebilecek farklı senaryoları değerlendirme kabiliyetine sahiptirler (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 60). İlişki kurma ihtiyacı, bireylerin sosyalleşmek isteme kaynaklı olarak başkalarıyla yakın ilişki kurma, bir grubun üyesi olma isteği duyma gibi gereksinimleri ifade eder. İlişki kurma ihtiyacına yüksek şekilde gereksinim duyan bireyler, rekabetçi olmaktan ziyade işbirlikçi şekilde davranmayı tercih ederler (Shajahan ve Shajahan, 2004). Bu tip bireylerin insan ilişkilerinde arabulucu bir rolü üstlenen, anlaşmazlıklar için çözüm arayan ve grup içindeki kararların ortak alınmasından yana olan insanlardır (Rohs vd., 1999). McClelland (1987)'a göre güç kazanma ihtiyacı, insanların diğer bireyleri etkisi altına alma, onlar üzerinde otorite ve güç kurma ve onları kontrol etmek isteme ihtiyacını ifade eder. Güç kazanma ihtiyaç seviyesi yüksek olan bireyler zamanlarının büyük çoğunluğunu sözü edilen bu gücü nasıl elde edecekleri ile alakalı fikir yürüterek harcarlar. McClelland, güç ihtiyacının iki tarafı bulunduğunu vurgulamıştır. Birincisi, negatif güç anlamına gelen başka insanları kontrol etme ve onlar üzerinde baskı kurma eğilimidir. İkincisi ise sosyal güç anlamına gelen başkalarını başarı elde edebilmeleri için ikna etme, onların öğrenme ve mutlu olmalarına çabalama eğilimidir. Sosyal gücü gelişmiş kimseler, başkaları üzerinde üstünlük kurma değil, onların hedeflerine varmaları için destek olurlar (Avcı, 2013: 15). McClelland'ın bu teorisine göre yönetici, çalışanın üç temel ihtiyacını belirleyebilirse, yeni bir personel seçme ya da bir pozisyona bir personeli yerleştirme ile alakalı bir sistem geliştirilebilir. Böylece, yüksek başarı ihtiyacı olan insanlar uygun bir pozisyona yerleştirilebilirler. Bunun sonucunda çalışan, motivasyonu için temin edilen ortamda sahip olduğu bilgi ve becerilerini işine daha etkin şekilde yansıtabilir. McClelland konuyla ilgili birtakım çalışmalarında başarı ihtiyacı yüksek olan insanların genelde lider rolünü özümstedikleri ve üst düzey yöneticiliğe terfi ettiklerini belirtmiştir (Fındıkçı, 2000: 385).

### 3.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom (1964)'un teorisinin altında yatan temel düşünce, insanın her türlü davranışının neticesinde kimi zaman ödüllendirilip kimi zaman da cezalandırılacağına dair bir inanç ve beklentidir. Diğer yandan, her ödül ya da ceza tüm bireyler için ayrı ayrı bir ihtiyaç veya istek şiddeti bulundurur. Bunun böyle olmasının nedeni, insanların algıları ve gereksinimlerinin farklılığından süregelmektedir. İnsan çevresinin ondan beklediği başarıya ulaşabileceği konusunda inançlı olursa, eskisinden çok daha fazla çaba gösterir ve çalışma isteği artar (Luthans, 1995). Vroom'un teorisi dört temel varsayıma dayanır. Bunlar (Lunenburg, 2011: 1-5):

- Personelin performans açısından kuruma olan katkıları; ihtiyaçları, motivasyonları ve tecrübelerine bağlı olarak oluşan beklentilerine karşılık buldukları kurumlarda yer alıp almamasıyla belirlenir.
- İnsanlar kararlar verme konusunda özgürdür yani seçim kararı vermek kendi iradelerindedir.
- Her insanın tercih edeceği kurumdan farklı beklentileri vardır. Bu beklentiler dolgun bir maaş, iş güvenliğinin sağlanması ya da kendini özgür ifade edebilme, işinde ilerleme sağlanması olabilir.
- Kişiler kendileri açısından optimum neticelere ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yaparlar.

Bu varsayımlar ışığında, beklenti teorisine göre üç unsur bireyi motive etmektedir. Bunlar (Yiğit, 2019: 107):

- Beklenti, yani çaba sonucunda kabul edilebilir bir performansa erişim,
- Araçsallık, yani doğru performansın ödüllendirilmesi,
- Valans, yani ödüllerin kıymetli olduğuna inanılması.

Vroom'un beklenti teorisinde çalışanların iş performansları ile onların ödül beklentisi arasında doğrusal bir ilişkili bulunmaktadır. Vroom'a göre, çalışanların işlerindeki motivasyonun artması, çaba harcama ile gösterilecek iyi bir performansın istenen ödüle götüreceğine inanmaları ile olur. Öyleyse çaba ile performans arasında pozitif bir korelasyon vardır. Çünkü iyi bir performansla gelen ödüllendirme kişinin takdir edilme ihtiyacını tatmin edecektir. Bu ihtiyacın karşılanması isteği ise çabayı önemli



kılacaktır (Yiğit, 2019: 106). Bu teori, toplumdan öte kişisel motivasyona yoğunlaşması özelliğinden ötürü diğer kuramlardan ayrılmaktadır. Bunun nedeni, insanların ihtiyaç ve özellikleri birbirlerinden farklı olduğu gibi, ödül ve cezanın da onlar için anlamı farklı olabilir (Eren, 2000).

### 3.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965)'in eşitlik teorisine göre insanlar yaptıkları işlerde girdi ve çıktı muhakemesi yapmaktadırlar. Burada insanın işi uğruna yaptığı fedakârlıklar “girdi” ve yaptığı fedakârlık neticesinde kazandığı değerler “çıktı” şeklinde ifade edilir ve bu ikisi arasındaki denge önem arz etmektedir (Huseman vd., 1987: 22). Adams girdileri, personelin kuruma verdiği ustalık, tecrübe gibi yetkinlikleri; çıktıları ise kurumun personele verdiği prestij, maaş ve mesleğinde ilerleme gibi olanakları olarak tanımlamıştır (Adams, 1963: 67). Çalışanın girdisi ve çıktısı arasındaki dengenin sağlanmış olması durumunda, çalışan yaptığı işin hakkını verdiğini ve bunun karşılığını aldığını düşünür. Bunun yaşanması ise yani diğer bir deyişle girdi-çıktı eşitliği çalışanın işinden tatmin olmasını sağlar. Kimi zaman çalışanlar bir meslek sahibi olabilmek için çok fazla gayret harcarlar. Mesela, akademisyen olma hayali kuran bir kişi bu uğurda toplam 6-7 sene sürecek zorlu bir lisansüstü eğitimi tamamlamak zorundadır. Bu süre zarfında gösterdiği çaba onun girdileridir. Birey, hayaline kavuşup bir üniversitede çalışması durumunda ise ona ödenen maaş, sağlanan sosyal güvenlik ve sosyal haklar onun çıktıları olmaktadır (Kılıç, 2016: 197). Personelin kurumu ile ilgili hissettikleri adalet duygusunda bir değer kaybı ya da anlamsızlaşma olması durumunda, onun duygusal reaksiyonlarında da negatif bir durum gözlenecektir. Personelin örgütsel adalet algısının zayıflaması durumunda tükenmişlik hissetmeleri çok olasıdır (Yeniçeri vd., 2009: 84). Barling ve Michelle (1993: 651) bir kurumda çalışan personellerin kendilerini girdiler ve çıktılar konusunda başkaları ile mukayese ettikleri görüşündedir. Bu çalışanlar çalışma prensiplerinin her çalışan için eşit derecede geçerli olup olmadığını, aynı işi yapan ya da aynı pozisyona sahip çalışanların eşit maaş alıp almadıkları gibi konuları sorgulamaktadırlar. Bu öngörüden hareketle personelin örgüte bağlılığında adalet algısı önemlidir. Adams'ın bu teorisinin örgütsel adalet konusundaki araştırmaların temelini oluşturduğu söylenebilir (Yeniçeri vd., 2009: 84).

### 3.2.7. Edwin Locke'un Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi

Edwin Locke'un teorisinde bireyler belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda onları güdüleyecek seviyeleri de belirlemiş olacaklardır. Diğer bir deyişle, bireylerin erişilebilir amaç ve hedeflerinin zorluğu onların güdülenme dereceleri ile doğru orantılıdır. Diğer taraftan ise birey erişilebilir olarak nitelediği amaca ulaşmak için gerekli donanım ve beklenen davranışları gösterme kabiliyetine sahip olmalıdır (Erdem, 2006: 228). Başka bir açıdan ele alındığında ise bireylerin motivasyon seviyeleri, onların amaçlarının erişilebilirliğine paraleldir. Ulaşılması zor bir amacı olan bir birey, kolay ulaşılabilir bir amaca sahip bir bireye kıyasla, daha fazla çaba göstermeli, daha fazla performans sergilemeli ve daha fazla motive olmalıdır (Koçel, 2005: 654).

Locke'un bu teorisinin ana hatlarını şu maddeler altında ele almak yerinde olacaktır (Balaban, 2006: 18):

- Personelin amacı ve niyeti, onun yaptığı işe motive olmasını sağlayan temel etmendir.
- Personelin başka kurumda aynı işi yürütenlerle kendi şartlarını kıyaslaması, diğer deyişle dışsal etmenler, personelin amacı ve niyetini etkileyebilmektedir.
- Personelin kendi durumunu başkaları ile kıyaslaması neticesinde göstereceği reaksiyonların eğilimi, onun algısı ve değer yargısında yarattığı bir değerlendirme çıktısının neticesidir. Personel çevresinden aldığı uyarıları zihninde muhakeme ederek kendi değer yargısına göre yorumlar.

Bu teorinin bir kurumda görev yapan yöneticiler üzerindeki önemli savı ise, kurumun amaçları ve personelin amaçları arasındaki uyumun yakalanmasıdır. Uyumun yakalanmasında, astlara da amaç belirlerken katkı vermek şeklinde düşen görevler vardır (Bulduklu, 2005: 68).

### 3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, personelin işlerinde göstermiş oldukları performansı ve işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin kurumdaki çalışanların iş tatmininin sağlanması açısından önemli olan faktörleri bilmeleri hem kendilerini hem de personellerini, kurumun amaçlarına doğru yönlendirme konusunda katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin bu konu üzerinde durmalarını gerektiren personelin işten ayrılmasıyla yerine gelecek olan yeni personele verilecek kurum içi eğitim masrafları ve yeni personelin uyumu sağlanana kadar işgücünde yaşanacak düşüştür (Taner, 1993:15).

#### 3.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin iş tatminini etkileyebilecek bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tecrübe ve medeni durum sayılabilir. İş tatmini kişisel özelliklere göre değişim gösterebilen bir değişkendir. Aşağıda bireysel faktörler alt başlıklarla açıklanmaktadır.

- *Cinsiyet*

Cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisi ile ilgili kesin olarak bir belirleyici hüküm vermek pek kolay olmasa da farklı meslekler için cinsiyete dayalı olarak farklı beklentilerin meydana gelme durumu olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147). İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olan bir etmen olmasına karşın kadının mı yoksa erkeğin mi işten daha fazla tatmin olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamakta ve çelişkili sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ancak genel anlamda araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Miller, 1980).

- *Yaş*

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler içinde en çok etkisi olduğu düşünülen faktör yaştır. Yaş faktörü ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğu bilinse de

burada tam bir pozitif korelasyondan söz edilemez (Örücü ve Esenkal, 2005: 147). İş tatmini konusundaki literatüre bakılırsa, araştırmaların çoğuna göre yaşın artmasıyla iş tatmininin arttığı görülmektedir. Ayrıca bu araştırmalarda genç çalışanların, daha yaşlı çalışanlara kıyasla daha düşük iş tatmin seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Kalleberg ve Loscocco, 1983).

- ***Medeni Durum***

İş tatminini etkileyen bir başka ele alınacak bireysel faktör, medeni durumdur. Medeni duruma göre iş tatmininin değişip değişmediğini belirlemek bu konudaki birçok çalışmada işlenen bir araştırma sorusudur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Çoğu araştırmada medeni durumun evli olmasıyla ile doğru orantılı olarak artan bir sorumluluk seviyesi olduğundan söz edilmiştir. Böylece medeni durum ile ilgili evli çalışanların sorumluluklarının yüksek oluşu nedeniyle bekâr çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca evli çalışanların parasal gelirlere (maaş, ücret, prim, komisyon) daha çok yönelim gösterdiği ve böylelikle işe daha motive oldukları söylenebilir (Ordun, 2002).

- ***Eğitim***

Eğitim derecesi faktörüne gelince, bu faktörün iş tatmini üzerindeki etkinin yönü çalışanların yaptıkları işin aynı ya da farklı olmasıyla değişecektir. Farklı iş yürüten çalışanlarda eğitim seviyesinin artmasıyla iş tatmininin arttığı gözlenirken, aynı işi yapan çalışanlarda eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığı gözlenmiştir. Birçok araştırmada eğitim seviyelerinin yaptıkları iş için fazla olduğunu düşünen personellerin olduğu saptanmıştır. Bundan dolayı da bu düşüncedeki personeller, durumdan negatif olarak etkilenmekte ve iş tatminleri düşmektedir. Diğer taraftan, eğitim seviyesi yüksek olan personeller, daha iyi şartlarda ve maaşlarda bir işi hak ettikleri düşüncesiyle yaptıkları işten ve buldukları konumdan çıkmak için ekstra çaba sarf edecek ve bu konuda daha istekli olacaklardır (Levitan ve Johnston, 1973: 74-75).

- ***Çalışma Süresi ve Deneyim***

İş tatmini, personelin kısa dönemli tecrübelerinin sonucu olan anlık düşünceler dizisi değil, belirli bir dönemi kapsayan uzun deneyimler sonucunda elde ettiği bir süreci kapsar (Yaşın, 2016: 13). Buchanan (1974) personelin kurum içinde çalıştığı seneler boyunca, edindiği iş tecrübelerinin iş tatminini belirlemede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Genel olarak ise tecrübenin artması iş tatminini arttıran bir unsurdur.

### **3.3.2. Çevresel Faktörler**

İş tatmini çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Çevresel faktörler, işin kendisi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve terfi imkanları ve ödüllendirme şeklinde alt başlıklar altında açıklanacaktır. Bu bağlamda çalışan kişinin bireysel özellikleri yanında bu faktörlerin ne derece etkili olduğu ortaya konulacaktır.

- **İşin Kendisi**

İnsanların hayatta kalmak için mesleki uğraşları vardır. Her toplumda ve kültürde bu uğraşlar farklı şekillerde addedilmektedir. Toplumların genel kabulleri içerisinde mesleklerin takdir edilen ya da yerilen tarafları söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla işin kendi doğası, bu kabuller ışığında takdir edilen, gurur kaynağı olarak görülen ya da yerilen bir kimlik kazanabilmektedir. Çalışan açısından ele alınırsa, yapılan işin monoton bir döngü içine hapsolması, kendini geliştirme imkanlarının kısıtlı olması, yeteneklerini sergileyebileceği bir serbestliğin bulunmaması veya beceri ve kapasitenin üzerinde bir sorumluluğu yerine getirme zorunluluğu gibi faktörler, çalışanları iş doyumunu açısından olumsuz etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Diğer yandan yapılan işin gerektirdiği nitelikler iş doyumuna olumlu etki etmektedir. Bu nedenle çalışan iş doyumunu ile işin nitelik yapısı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan, yaptığı işin niteliğini beğendiği ve benimsediği ölçüde buna bağlı olarak sağlayacağı ekonomik ve sosyal fayda nispetinde artacaktır (Artık, 2009: 50; Eğinli, 2009: 41).

- **Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları, çalışanın belki de ücretten önce önemseyebileceği faktörlerin başında gelmektedir. Çalışan açısından iş ortamı hem fiziksel hem de sosyal koşullar açısından önemli olmaktadır. Fiziksel koşullar açısından, uygun bir aydınlatma, ısıtma, havalandırma vb. ergonomik düzenlemelerin eksik olması önemli bir dezavantaj olabilmektedir (Yıldırım, 2007: 255). Çalışanlar açısından rahat, sessiz ve stressiz ortamın etkisi, gönül gücünü artırmada ve isteklendirmede önemli katalizör görevi görmektedir. Bununla beraber çalışanların fiziksel zarar görme ihtimallerinin en aza indirildiği ve güvenlik tedbirlerinin alındığı bir iş ortamında iş doyumunun devamlılık arz etmesi mümkün olabilmektedir (Sarı, 2011: 49). Bu açıdan bakıldığında insan, makine/ekipman ve çevre arasındaki bağıntısının insanileştirme çalışmaları ergonominin bir üretim girdisi olarak kabul görmesi olarak ifade edilmektedir (Çelebi, 2018: 84).

- **Ücret Düzeyi**

Çalışma hayatı içerisinde kişi, kendine uygun bir işi yapabildiği ve buna uygun bir maddi karşılık aldığı sürece huzur ve mutluluğun kaynağı olabilmektedir (Kırcı Çevik ve Korkmaz, 2014: 127). Ücretin miktarı, çalışanın temel insani ihtiyaçlarını karşılamaında bir araçtır. Bu noktada çalışanlar, ihtiyaçlarını karşıladıkları takdirde işe karşı olumlu tutum geliştirebilmekte, aksi bir durumda iş doyumsuzluğu kaçınılmaz olmaktadır. Diğer yandan iş yerinde ücret politikalarının yönetimi iş doyumunu ve doyumsuzluğunu doğrudan ortaya çıkaran bir unsur olmaktadır (Çivilidağ, 2011: 65). Çalışanın yaptığı işte gösterdiği başarı, piyasa ortalaması, örgüt içi dağılım esası yönünden ele alındığında miktar bakımından ücretin az verildiğini düşünen çalışanın iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Bir başka ifadeyle, işin niteliğiyle doğru orantılı adil bir ücret sistemi iş doyumunda temel etken olmaktadır (Çoban, 2019: 35; Sarı, 2011: 50).

- **Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışma ortamının yalnızca fiziksel koşulları iş doyumuna etki etmez. Çalışma arkadaşları arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin oluşturulduğu ortam da

etken faktördür. Ortamda kendiliğinden ve kurumsal talimat çerçevesinde oluşturulan dayanışmacı bir ruh yapısı yerine çatışmaya dayalı iletişim biçimi, iş doyumunu olumsuz etkileyecektir (Artık, 2009: 54). İşyerinin büyük ya da küçük olması kurulan iletişim ağının sağlıklı olup olmamasında da etkili olabilmektedir. Nitekim küçük işyerlerinde çalışma arkadaşlarına duyulan güven yakınlık oluşturmaktadır. İşyerinde verilen molalar ve iş haricinde konuşulan önemsiz ve ortak ilgi alanlarına ait konuların varlığı işyerinde geçirilen zamanı anlamlı kılmaktadır (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42). Böylelikle iş doyumunun yüksek olması sağlanabilmektedir. Diğer yandan işyerinin kamu ya da özel sektör olması iş arkadaşları ile olan iletişim kopukluğunun bir başka ana nedeni olabilmekte ve olumsuz yansımaları mümkün olmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 43).

- **Ast-Üst İlişkileri**

Bir işyerinde ast-üst ilişkileri, yani emir komuta zinciri ne kadar düzgün işlerse çalışanların iş doyumunu o oranda artış göstermektedir. İşyerinde yönetici olan kişilerin çalışanlar tarafından algılanma biçimleri ayırt edici faktördür. Yöneticilerin çizdiği profilin güvenilir ve adil tutumlar etrafında şekillenmesi ve destekleyici tutumlar, en önemli doyum kaynağı olarak görülmektedir (Omarov, 2009: 69; Samadov, 2006: 29). Yönetici ya da amirlerin çalışanlara karşı duygusal olarak samimi davranması, çalışanların sorunlarına ilgi göstermesi ve özverili çalışanları takdir etmesi diğer dolaylı etmenler olmaktadır (Eker, 2006: 71).

- **İlerleme ve Terfi İmkânları**

Çalışanın bir işte veya çalıştığı işyerinde motivasyonunu diri tutan en önemli cazibe etmenlerinden birisi, terfi imkanlarının varlığıdır. Bu imkânın varlığı, kişiyi çalışmasının takdir edilmesi sonucunda maddi ve manevi bir tatmine götürmektedir. İşletmeler kurumsallaşabilme adına kariyer yönetimlerine giderek önem vermektedir. Dolayısıyla çalışan, işyerinde kariyer yönetimi çerçevesinde adil bir terfi sisteminin varlığına duyduğu güven ile işini daha özverili yapıp beklenti içerisinde girebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

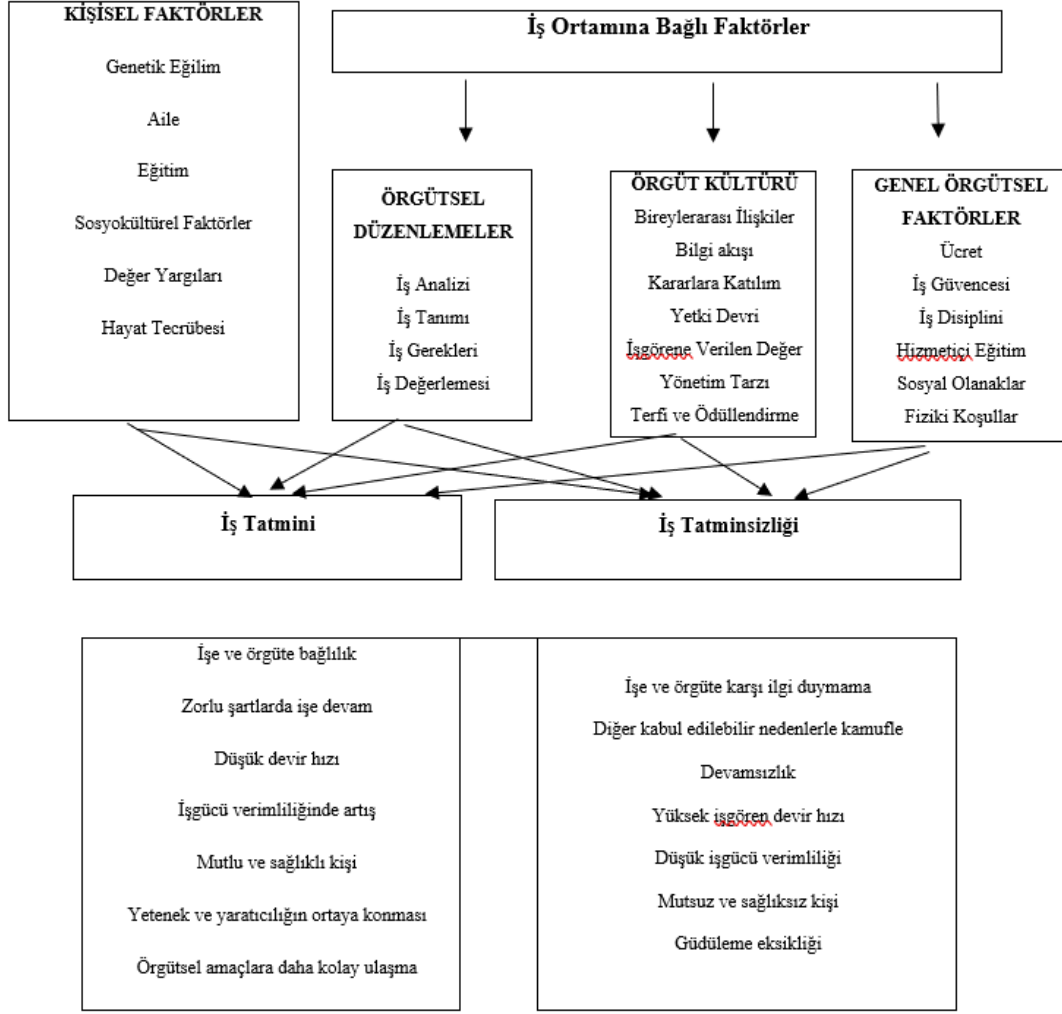
- **Ödüllendirme**

Bir işletmenin çalışanın işte geçirdiği süreyi dikkate alan tavrı ve buna yönelik ödüllendirme daha kıdemli çalışanlar açısından yüksek düzeyde iş doyumuna anlamına gelmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2006: 251). Kariyerde yükselme imkanının olması, ödül sistemi açısından her zaman canlı bir motivasyon olmaktadır. Halihazırda ise çalışanın gösterdiği performans ve verim beklentileri ile uyum yakaladığı ölçüde artmaktadır. Böylelikle performans sistemini uygulayan ve buna göre ödüllendiren bir işletme çalışanlarından daha yüksek düzeyde verim alabilmektedir. Aksi bir durumda ise çalışanlar açısından hayal kırıklığı ve verim kaybı olarak ortaya çıkmaktadır (Turhan, 2010: 85; Dursun vd., 2017: 930).

### **3.4. İş Tatmini Sonuçları**

İş tatmini, kendisini ortaya çıkaran sebepler bakımından olduğu gibi sonuçlar bakımından da farklı sonuçlara sahiptir. Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının işyeri ortamına göre etkilendiği hesaba katıldığında davranışlar arasında belirgin farklılıklar olmaktadır. Stresli bir işyerinde çalışan işgörenler iş hızını etkileyebilir. Dolayısıyla üretim veya hizmet sunumunda maliyet artışı ve müşteri tatminsizliği ortaya çıkabilir (Akıncı, 2002: 8). Bu başlık altında çalışanların kişiliközelliklerinden işletmenin örgütsel faktörlerine kadar birçok değişkenin iş tatmini üzerindeki sonuçlar başlıklar halinde incelenmektedir. İş tatminin sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir(Yakupoğlu, 2019: 25).





Şekil 3.1. İş Tatmin Sonuçları (Akıncı, 2002:6)

### 3.4.1. Performans

Çalışanın performans ölçümü, bir işi yapabilme kapasitesi, iş yapma stili ve sonucunda başarısını içeren etkinlik sürecidir. İş performansı ile iş tatmini arasında gerek literatürde gerekse uygulamalı analizlerde birim, örgüt ve çalışanlar düzeyinde birçok çalışma mevcuttur (Akkoç vd., 2012: 108). Çalışanlar açısından örgüt içerisinde sağlanan güvenlik ve buna ilişkin geliştiren tutum, rahat çalışmanın en önemli anahtarıdır. Ayrıca güvenin tesis edildiği bir işyeri ortamında çalışanların iş özeni ve dikkati daha yüksek seyredebilir, doğal olarak çalışma performansı olumlu etkilenebilir (Özdemir vd., 2016: 62; Kesen, 2015: 540).

### **3.4.2. Motivasyon**

Motivasyon, çalışanı işe veya bir şeye karşı harekete geçirme stratejisinin genel ifadesidir. Bir işyerindeki çalışanın içsel enerjisinden optimal bir fayda sağlamak adına isteklendirici çeşitli yollara başvurulabilmesidir (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4). Zihinsel ve psikolojik süreçleri içeren motivasyon yaklaşımlarına ilişkin yakın dönem tecrübeleri, motivasyon faktörünün genel geçer olmadığı yönündedir. Her çalışan için ayrı sosyal faktörler olduğu ve dolayısıyla sağlıklı bir örgüt yapısı için bu faktörlerin iyileştirilmesine ilişkin yaklaşımların giderek ivme kazandığı görülmektedir (Gök, 2009: 592; Kesen, 2015: 540).

### **3.4.3. Verimlilik**

Bir işyerinde kötü çalışma koşulları ve uzun saatli çalışmadan kaynaklı olarak çalışanın yaşadıkları, birikimli zihinsel ve fiziksel yorgunluk verimliliği olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim yaklaşımları içerisinde verimlilik yeni formda işletmede bir girdi olarak görülen dar anlamın dışına taşmaktadır. Güncel yaklaşım içerisinde yönetim yaklaşımının çok önemli bir parçası olarak gerekli iyileştirme çalışmalarında en önemli araç olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2006: 4; Bayazıt Hayta, 2007: 22). Özellikle işyerinde uzmanlaşma, israf bilincinin gelişmesi ve iş güvenliği kültürünün yaygınlık kazanması ile beraber işletmelerin sağlık politikalarının iş tatmini üzerindeki çıktıları önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ve verimlilik arasındaki olumlu ilişki her çalışan profilinde geçerli olmamaktadır. Monoton, çok vasıf gerektirmeyen veya yarı vasıflı çalışan profilinden ziyade, görev ve yetkileri bakımından karmaşık işlerinden üstesinden gelen, vasıf düzeyi yüksek kişilerin verimliliği ile iş tatmini arasında olumlu devinim izlenmektedir (Yapar, 2005: 80; Karamık ve Şeker, 2015: 579).

### **3.4.4. Çalışma Hayatı Kalitesi**

Çalışma yaşamının kalitesi, çalışan tarafından iş ortamına ait psikolojik ve fiziksel etmenlerin bir sentezi olarak yorumlanmaktadır. Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesi her sektör için farklılaşabilmektedir (Tuncer, 2013: 59). Özellikle bu hususta yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların yeteneklerinin fark

edilmesi, iş hayatının insani boyutunun zenginleştirilmesi, beklenti ve değer uyumu birlikte ele alındığında bu daha da fark edilebilir olmaktadır. Aynı zamanda işyerinde işle ilgili teknoloji yatırımları, ücret, çalışma ortamı, karar alma mekanizmalarına katılım gibi unsurlar iş tatmini ve dolayısıyla çalışma hayatı kalitesinin en önemli belirleyicileri olarak ifade edilmektedirler (Yüksel, 2011: 48).

### **3.4.5. Yaşam Doyumu**

Yaşam doyumu kavramı dar anlamda daha çok yaşamla ilgili istek, arzu ve beklentilerin karşılanmasını içeren bir nitelendirmedir. Geniş anlamda yaşam bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş ve iş yaşamı dışındaki geçirilen zaman yaşam doyumu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işten elde ettiği tatmin hem kendi üretkenliğinin devamı hem de işyerine kazandıracığı sinerji açısından katkılar sunmaktadır (Ünal vd. 2001: 114; Avşaroğlu vd. 2005: 118).

İşyerlerinde yeni yönetim yaklaşımları içerisinde çalışanların tükenmişliklerini en aza indirmek ve yaşam doyumlarını artırmak için çeşitli düzenlemeler yapılabilmektedir. Doyum alanları genelde iş, aile, serbest zaman, sağlık, para, benlik ve kişinin yakın çevresi olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın iş yerinde serbest zaman esnekliğine sahip olması, ruhsal ve fiziksel açıdan iyi oluş halinin devamlı olması, tatmin edici bir ücret alması, iş ortamı ve sosyal ortamlarda kuracağı yakın ilişkilerin hepsi bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş tatmini, yaşam doyumunun vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edilmektedir (Ülker ve Receptoğlu, 2013: 207).

## BÖLÜM IV

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Herhangi bir kuruluşun performansını etkileyen en önemli faktörler, personelin özverili çalışması ve bir personelden beklenen çalışma düzeyinin üzerinde performans göstermesidir. Bu durum bireylerin işe karşı tutumları, bilgi düzeyleri, yetenekleri ve deneyimleri gibi kişisel özelliklerle ilişkilidir. Bireylerin söz konusu kişisel özellikleri ile daha önce de ifade edilen örgütsel özellikler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık için benzerlik arz etmesi sebebiyle söz konusu bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Nitekim bu ilişkinin nasıl olduğu noktasında araştırmacılar arasında görüş ayrılığı söz konusudur. Kimi araştırmacılar, örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği konusunda görüş bildirirken, kimi araştırmacılar da iş tatmininin veya doyumunun örgütsel bağlılığı etkilediği noktasında görüş bildirmektedir. Bazı araştırmacılar da söz konusu bu iki kavramın karşılıklı birbirinin nedeni olduğunu ifade etmektedir (Bakan, 2018:241).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sonucu kurumların başarısı için önem arz etmektedir. İş tatmini yüksek düzeyde olan çalışanlar, buldukları kurumu değerler ve amaçlar çerçevesinde benimseyerek kurumun hedeflerine ulaşmasında çaba gösterirler. Bu durum çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını da etkiler. Nitekim örgütsel bağlılık olarak ifade edilen örgütsel değerler, amaçlar, hedefler de iş tatmini etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirini karşılıklı olarak etkileyebilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010: 86-87).

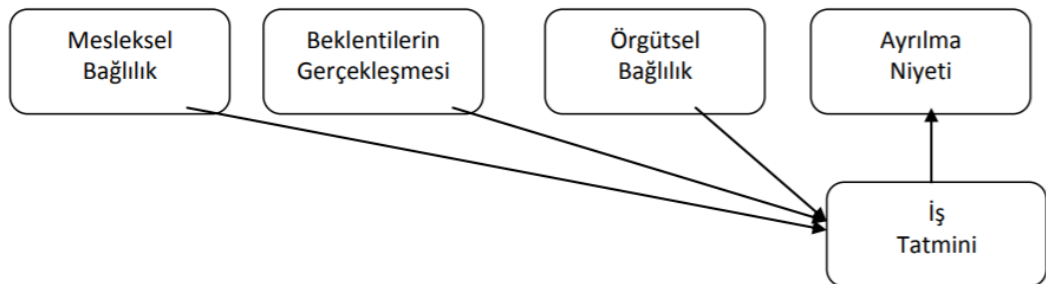
Örgütsel bağlılık, örgütün hedef, değer ve özellikleri ile ilgili olması sebebiyle daha kapsamlı bir kavram olarak görülürken, iş tatmini de bireyin kişisel özellikleri ve örgütten etkilenme durumunu ortaya çıkardığı için daha dar bir kavram olarak görülmektedir. Çalışan bireyin işe karşı tutumları iş tatminini, örgüte karşı tutumları da örgütsel bağlılığı oluşturur. Her iki durumun da aynı ortamda gerçekleşmesi ve birbirini etkilemesi, söz konusu bu iki kavramın ilişkili olduğunu göstermektedir

(Bilgiç, 2017:46). Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi ve iş tatminin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili yazın ve tartışmalara yer verilecektir. Ayrıca söz konusu bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik yapılan ampirik çalışmalar ayrı başlık altında değerlendirilecektir.

#### 4.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi

Çalışan bireylerin iş tatmini, buldukları kurumlara bağlılıkları ile ilişkilendirilmektedir. Türkoğlu'na (2011) göre çalışan bireylerin işe alıştırma süreçleri, işe tutumları ve işi benimsemeleri kurumda çalıştıkları süreyle ilgilidir. Kurumda çalışılan süre arttıkça çalışan bireyin örgüte bağlılığı da artmakta ve bu durum iş tatminini pozitif etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden biri olan duygusal bağlılığın da iş tatminine etkisi söz konusudur. Çalışan bireyin kurumuyla özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı ve örgütün devamlı bir üyesi olma durumu işine karşı tutumunu da değiştirmekte ve daha fazla iş tatmini gerçekleştirmektedir. Çünkü çalışan birey kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedefleri ile örtüştürmüş ve bu durum da iş tatminini etkilemiştir (Ceylan ve Demircan, 2002:2; Rusu, 2013: 53).

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi yol modeli ile de açıklanmaktadır. Yol modeli, iş tatminini dolaylı olarak etkileyen faktörleri dikkate alan bir model olarak tanımlanmaktadır. Şekil 4.1'de görüldüğü üzere iş tatminini mesleksel bağlılık, beklentilerin gerçekleşmesi, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyetinden etkilendiği bir model olarak kurgulanmaktadır (Balay, 2000: 37).



Şekil 4.1. Yol Modeli (Balay, 2000:37)

Yol modelindeki süreç mesleki bağlılıkla başlamaktadır. Mesleki bağlılıkta çalışanın icra etmiş olduğu mesleğe devam isteği söz konusudur. Çalışan birey, mesleki değer ve amaçları benimseyerek meslekte bulunduğu süreyi artırarak mesleki bağlılığını da kuvvetlendirmektedir. Bunun yanında mesleki bağlılık da çalışan bireylerin meslekleriyle ilgili gelecek beklentilerine bağlıdır. Yani gelecek beklentisi çalışan bireyin mesleki bağlılığını artırmaktadır. Mesleki bağlılığı artan çalışan bireyin örgütsel bağlılığı artmakta ve bu durum çalışan bireyin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Nihai olarak bu süreç çalışan bireyin iş tatminini etkilemektedir (Morrow ve Wirth, 1989: 41; Balay, 2000: 37; Somuncu,2008: 15).

Örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğine yönelik çalışmalarda yöneticilerin örgütsel olanakları artırmasının iş performansını, çalışan bireylerin stres düzeyini, personel devrini ve iş sadakatini etkilediği ve bu durumun da dolaylı olarak iş tatmini belirlediği yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın zayıf olması da ters bir ilişki ortaya koymakta iş stresi, işe geç gelme, çalışan bireyin performansının düşmesi gibi sonuçlar doğurmakta ve bu da iş tatminini etkilemektedir (Duygulu ve Abaan,2007:65; Karataş ve Güleş, 2010:86; Sığırı ve Basım,2006:132).

Örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve örgütsel faktörlerden iş tatminine bir ilişkinin olduğunu söylemek de mümkündür. Kurumun iş analizi, iş tanımı ve iş gerekçesi gibi örgütsel düzenlemeleri, çalışan bireylerin işe bağlılığını ve iş tatminini belirlemektedir. Bunun yanında kurumdaki çalışma ortamı, çalışma geleneği ve kurumsallık yapısı gibi örgütsel kültüre ait özellikler de çalışan bireyin iş performansını ve iş tatminini etkileyen konular arasındadır. Ek olarak, kurumun çalışanına sunmuş olduğu finansal ve sosyal imkanlar da çalışanın iş doyumunu belirlemektedir. Çalışan bireyler buldukları kurumda iş güvencesine sahipse, ücret düzeyleri beklentileri karşılıyorsa ve sosyal çevreye karşı mesleki bir itibar söz konusuysa iş tatmini de bu durumlardan pozitif etkilenmektedir (Kök, 2006:295).

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

Çalışan bireylerin iş tatminine sahip olma durumları örgütsel bağlılığa etki eden bir husus olarak nitelendirilmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkinin iş tatmininden örgütsel bağlılığa doğru olduğunu iddia

etmektedirler. Çalışan bireyin bulunduğu kurumda beklentilerinin karşılanması, yaptığı işi benimsemesi, sosyal, fiziksel ve ruhsal ihtiyaçları noktasında tatmin olması ve işinde mutlu olması iş doyumunu etkilerken, bu durum da çalışan bireyin örgüte olan sadakatini ve bağlılığını artırmaktadır (Meyer vd., 2002:22; Türker, 2007: 193). Bunun yanında çalışan birey yüksek iş doyumuna sahip olduğunda işgücü devir hızının azaldığı, işe bağlılığın arttığı ve nihayetinde örgütsel bağlılığın yükseldiği gözlemlenmiştir (Akıncı, 2002: 8).

Araştırmacıların bir kısmı kurumlarda örgütsel bağlılığı artırabilmek için çalışan bireylerin motive edilmesi ve iş tatminlerinin sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bretz vd. (1994) yaptığı çalışmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan bireylerin iş tatminini sağlaması, bu bireylerin örgütün değerlerini, hedeflerini çabuk benimsemesine yol açmaktadır. Balay'a (2000) göre kurumlardaki işgörenler, yöneticilerden tarafından takdir edilir ve işlerinden de memnuniyet duyarsa iş doyumları yüksek seviyede gerçekleşir. İş doyumunu yüksek olan işgörenler, örgüt değerlerini ve kültürünü iş çevresiyle paylaşmaktan mutluluk duyarlar ve bu süreçte de işgörenin örgütsel bağlılığı artış göstermiş olur. Ancak Balay (2000), iş doyumunu gerçekleştiren çalışanların her zaman örgütsel değerlere sadık kalamayacağını da ifade etmektedir. Ona göre, çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmada iş doyumunu tek başına yeterli bir değişken değildir. Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında kişisel ve örgütsel faktörlerin de etkin olduğu ve örgütsel bağlılığın bu şekilde netleşebileceğini belirtmektedir.

Naude vd. (2003) de iş tatmininin örgütsel bağlılığa etki ettiğini ifade etmektedir. Söz konusu yazarlara göre, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artması örgütün genel özelliklerine yönelik algılarında pozitif bir etki bırakacak ve örgütsel bağlılık da artış gösterecektir. İşgörenlerin kişisel ve örgütsel faktörleri iş tatminlerinde daha hızlı gelişim sağladığından iş tatmininden örgütsel bağlılığa bir etki söz konusu olmaktadır. Koh ve El'fred (2004) da yapmış oldukları ampirik çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olduğu sonucuna varmıştır. Srivastava ve Rangarajan (2004) yapmış oldukları çalışmada iş tatmin düzeyinin düşük olduğu işgörenlerin tatmin düzeyi yüksek işgörene göre örgüte bağlılıklarının daha az olduğu kanısına varmışlardır.

### 4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Yönelik Ampirik Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini (iş doyumunu) üzerine literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. İşletmenin önemli iki kavramı olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini, farklı sektör çalışanları üzerinde ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Çalışan bireylerin kişisel özellikleri, sektörlerde bulunan kurumların örgütsel özellikleri, kurumların bulunduğu ülkelerin sosyal, siyasi ve ekonomik yapıları ampirik çalışmaların sonuçlarında farklılık arz etmektedir. Çalışmamızın İBB Zabıta Müdürlüğü personeli üzerine bir uygulama olması nedeniyle literatür taramasında da öncelikli olarak zabıta üzerine yapılmış çalışmalar dikkate alınacaktır.

Gürer ve Güler (2013) tarafından Kırıkkale Belediyesinde çalışan zabıta üzerinde iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmada 70 zabıta personeline anket uygulanmıştır. Söz konusu çalışmada engeller ve çalışma isteği, mesleki iletişim ve iş birliği, mesleği önemli bulma ve önerme, mesleki bilgi gelişimi ve engellere rağmen mesleki gelişim alt faktörler olarak dikkate alınmıştır. Çalışma sonucuna göre, iş doyumunda alt faktörlerle cinsiyet, yaş, çalışma yılı gibi demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında gelir, memleket ve eğitim türündeki demografik değişkenler ile iş doyumunu arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Zabıtaların iş tatmin düzeyini inceleyen Filiz (2012), İstanbul Çekmeköy Belediyesi Zabıta Müdürlüğünde çalışan 89 kişiye anket uygulamış ve uygulanan anket SPSS programına dahil edilmiştir. Analiz sonuçları aile, coğrafi bölge faktörü ve başarı ihtiyacını giderme faktörünün çalışanların iş tatmininde yüksek öneme sahip olduğunu, ücret, terfi ve amir yaklaşımının da düşük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş tatmininde eşlerin çalışma durumu, çocuk sahibi olma durumu ve cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark olmadığı, yaş, görev, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, iş tecrübesi ve hizmet sınıfında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Belediye çalışanlarının iş tatminini inceleyen Akman (2018), Erzincan belediyesinde çalışan 301 personele anket uygulamıştır. Analiz sonuçlarına göre kurumsal imaj, meslek, cinsiyet, işin özellikleri ve yönetim ortamı faktörleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ek olarak, kadınların erkeklere göre iş tatmin düzeyleri



daha yüksek çıkmıştır. Statüye göre iş doyumunu sonuçlarında belediye işçilerinin tatmin düzeyi çok yüksek, taşeron firma personellerinin de çok düşük çıkmıştır. İş güvencesi ve ücret düzeyinde ise belediye memurlarının iş tatmin düzeyi yüksek çıkmıştır.

Saylan ve Cerev (2019) tarafından yapılan çalışmada Elazığ İl Özel İdaresi personeli üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu çalışma 225 kişi üzerinde yapılan anketle tamamlanmıştır. Çalışma sonucunda personellerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş doyumunun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır. Dahası personellerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları açıklayıcı özelliklere göre anlamlılıkları farklılık göstermiştir. Son olarak personellerin demografik özellikleri ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir.

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma Erdağ (2018) tarafından hizmet sektörü üzerine uygulanmıştır. Çalışmada İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde idari ve akademik olmak üzere 250 personele anket uygulanmıştır. Söz konusu çalışma sonucuna göre demografik değişkenlerle iş doyumunu ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun yanında hizmet sektöründe örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Özkan'ın (2017) çalışmasında örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel adalet kavramları ampirik olarak test edilmiştir. İstanbul Çekmece Bölgesi Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine bağlı hastanelerin doktor ve hemşireleri örneklem olarak alınmıştır. 300 personel üzerine yapılan anket sonuçlarına göre, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında zayıf yönlü pozitif ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir çalışma da Çankaya (2017) tarafından yapılmıştır. Söz konusu yazarın çalışmasında Ordu Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 486 sağlık personeline anket uygulanmış ve örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyi test edilmiştir. Çalışma sonucunda tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Nargülü (2016), demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Yazarın çalışmasında Şanlıurfa İli Eyyübiye Belediyesi Zabıta Müdürlüğünde görev

yapan 73 personele anket uygulanmıştır. Çalışmada Meyer vd. (1991) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık” ölçeği kullanılmış ve örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta dikkate alınmıştır. Söz konusu çalışma sonucuna göre, üst yaş gruplarının alt yaş gruplarına göre, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların alt eğitim seviyesindeki çalışanlara göre, düşük maaş alanların yüksek alan çalışanlara göre ve kıdem seviyesi düşük personelin yüksek kıdemlilere göre örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi İstanbul İtfaiye personeli üzerinde test eden Çukur'un (2017) çalışmasında “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmış ve 343 itfaiye personeli üzerine anket uygulanmıştır. Söz konusu çalışma sonucuna göre, örgütsel bağlılığı üç alt faktörü olan duygusal, devam ve normatif bağımlılıkta anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında da ilişkiye rastlanmıştır. Dahası demografik özelliklerle örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında da anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmada iş doyumunun artması sonucunda örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir. Gedik ve Üstüner'in (2017) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi meta analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Söz konusu çalışma eğitim sektörü üzerinde yapılmış 11 makaleyi ele almış ve meta analizine tabi tutmuştur. Çalışma sonucuna göre eğitim sektöründe örgütsel bağlılıkla iş doyumunu arasında ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında eğitimde özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılığı kamu çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Ocak vd. (2016), psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ile iş doyumunu üzerindeki etkisini, 215 Bosnalı öğretmen üzerine anket yaparak incelemiştir. Çalışma sonucunda sadece psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik değişkeninden örgütsel bağlılığa ve iş tatminine bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Alayvaz (2018), İstanbul'da bulunan Darülaceze Başkanlığı bünyesinde çalışan 157 kişi üzerinde anket uygulamıştır. Anket verilerini SPSS analizine tabi tutan yazar, örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında ilişkiye rastlamıştır. Bunun yanında ankete katılım gösteren personelin, örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin cinsiyet ve vardiyalı çalışma sistemine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş ancak çalışma sürelerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından bir anlamlılık tespit edilememiştir. Benzer bir çalışma Hirsi (2019) tarafından İstanbul Başakşehir Belediyesine ait Sosyal Hizmetler Merkezi çalışanları üzerine uygulanmıştır. Söz konusu çalışma 210 kişi üzerine uygulanmış ve çalışma sonucunda

örgütsel bağıllık ve alt boyutu olan normatif bağıllıkla iş doyumunu arasında ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağıllık ve iş tatmininin işten ayrılmaya etkisini inceleyen Kaçar (2016), telekominasyon şirketinde çalışan 181 personel üzerine anket uygulamasına gitmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel bağıllıkla iş tatmini arasında orta düzeyde, örgütsel adaletle iş tatmini arasında yüksek düzeyde ve işten ayrılma niyetiyle örgütsel adalet arasında düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerle iş tatmini ve örgütsel bağıllık arasında da ilişkiye rastlanmıştır. Benzer bir çalışma sağlık sektörü için Kayabaşı (2019) tarafından Ankara'da bir devlet hastanesinde yapılmış ve 461 personel üzerine anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile örgütsel bağıllık arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağıllık ile iş performansı arasında yüksek düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır.

Örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasındaki ilişki için literatürde yer alan ampirik çalışmalara bakıldığında genel olarak sektörlerin çoğunda örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerle örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak demografik değişkenlerin sektörlerin bir kısmında iş tatmini ve örgütsel bağıllık için anlam kazanmadığı da gözlemlenmiştir. Çalışmamızın İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı ve Zabıta Daire Başkanlığında görev yapan zabıta üzerine olması, örgütsel bağıllık ve iş tatmini açısından literatürde önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca İstanbul gibi metropol bir şehirde görev yapan zabıta personelinin mesleki tecrübelerinin ve mesleki olaylarının, örgütsel bağıllığı ve iş tatmini ne derece etkilediği merak edilen bir konudur. Örgütsel bağıllık ve iş tatmini açısından elde edilecek sonuçlarla zabıta performans ve iş verimliliğinin artırılması, belediye hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. Bu açıdan da bakıldığında bu çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## BÖLÜM V

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ZABITASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini gerek kamu gerekse de özel sektör bağlamında inceleyen zengin bir literatür bulunmaktadır. Bunun yanında meslek açısından örgütsel bağlılık ve iş tatmini çalışmaları ise dünyadaki siyasi, sosyal ve ekonomik şartlar ve düzenlemeler bağlamında yeniden yorumlanmaktadır. Bu çerçevede ele alındığında meslek bağlamı fiziksel ve psikolojik unsurlar ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini anlamında değerlendirilebilmektedir. Zabıtalık kamu istihdamında önemli bir yeri olan ve daha çok sosyal yönü ağır basan bir kolluk kuvvetidir. Dolayısıyla sosyal etkileşim düzeyi yüksek olan bu mesleğin çalışan açısından ne kadar içselleştirildiği ve memnun olunduğu önemli olmaktadır. Bu amaçla çalışmada zabıta teşkilatının mesleki açıdan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi ortaya konmaktadır.

### 5.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Teşkilatı

Zabıta teşkilatı eski Türk devleti geleneğinde, özellikle Selçuklularda ve Anadolu Selçuklularında ihtisap makamı olarak görev icra etmiştir. Bu anlamda ihtisap kurumu alışverişin denetlenmesi, hile yapılmasının önlenmesi ve mallara kalite standardının belirlenmesi içermekte, bu görevlendirilen kişilere ise muhtesip denilmekteydi. Bu gelenek Osmanlı devlet geleneğinde de II. Mahmut dönemi ıslahatlarına kadar devam etmiş, 1826 yılında İhtisap Nezareti kurulunca İhtisap Neferleri sahadaki ilgili işlerin takipini yapan görevliler olmuştur. Bugünkü anlamda Belediye Zabıta teşkilatının dayanağı ise bu gelişme olmuştur (Abay, 2002: 6). Cumhuriyet döneminde yürürlüğe giren 1930 tarihli 1580 sayılı belediye kanununda belediyenin görevlerine ilişkin yeni bir düzenlemeye gidilmiş, zabıtanın belediye hizmetlerinin sağlıklı yürütülmesinde

icracı bir rolde takipçisi olduğu ve özel bir hizmet zabıtası olduğu kabul edilmiştir. Daha sonra 1956 yılında zabıta bir müdürlük haline getirilmiştir (İbb Zabıta Daire Başkanlığı, 2020).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Teşkilatı, 3/7/2005 tarihli 5393 sayılı Belediye kanununda belirtilen amaç ve görevler bağlamında 11/4/2007 tarihli resmî gazetede yayımlanan Belediye Zabıta Yönetmeliği'ne tabi olarak görev yapmaktadır. Dolayısıyla söz konusu yönetmeliğin 4 üncü maddesinde bakanlık düzeyinde Çevre ve Şehircilik Bakanlığı zabıta kavramını, beldenin düzenini muhafaza eden, belde halkının esenlik, sağlık ve huzurunu koruyan, yetkili organların bu amaçla alacakları kararları uygulayan özel bir kuvvet olarak ifade eder.<sup>1</sup> Ayrıca 5. maddede “beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak zabıta teşkilatı için ihtiyaç duyulacak ... birimler kurulabilir” şeklinde bir kuruluş ibaresi yer almaktadır. Bu anlamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi fiziki ve coğrafi yapıdaki konumu itibariyle; Zabıta Daire Başkanlığı, Avrupa Yakası Zabıta Müdürlüğü, Anadolu Yakası Zabıta Müdürlüğü, Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Zabıta Tedbir Müdürlüğü ve Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü gibi farklı birimlere sahiptir.

### **5.1.1. Zabıta Teşkilatı Çalışma Düzeni ve Görevleri**

Zabıta teşkilatının çalışma düzeni, ilgili yönetmeliğin 9 uncu maddesinde teferruatlı bir şekilde izah edilmektedir. Buna göre; “belediye zabıta hizmetleri resmi tatil günleri de dahil olmak üzere, günün 24 saati aksatılmadan sürdürülür. Zabıta personelinin çalışma süresi ve saatleri 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilen süre ve saatlerine bağlı olmaksızın, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak şekilde aynı Kanununun 101 inci maddesi gereğince Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alındıktan sonra belediye zabıtasının en yüksek dereceli amirinin teklifi ve belediye başkanının onayı ile tespit olunur. Fazla çalışma ücretleri ile ilgili olarak 5393 sayılı Kanunda yer alan hükümler uygulanır. Bununla birlikte zabıta personelinin çalışma saatleri vardiyalar halinde görevin gereğine göre 24 saat iş 48 saat istirahat veya 12 saat iş 24 saat istirahat şeklinde düzenlenebilir. Belediye zabıta memurlarının haftalık olağan çalışma saatleri 48 saati geçmeyecek şekilde

---

<sup>1</sup> 11.04.2007 tarih ve 26490 sayılı Belediye Zabıta Yönetmeliği

düzenlenir. Ancak, personel sayısı az olan zabıtalarda 12 saat iş, 12 saat istirahat şeklinde düzenleme yapılabilir. Bu uygulamadandolayı hizmetin sürekliliğini aksatmamak kaydıyla ve bir sıra dahilinde personele 657 sayılı Kanunun 99 uncu maddesi göz önünde bulundurularak ayrıca haftada bir gün ilave izin verilebilir.”

Belediye zabıtasının görevleri ilgili yönetmelikte yer almakla birlikte, geçmişten günümüze bir gelenek olarak belediye denildiğinde vatandaş nezdinde belediye zabıtası akla geldiği için belediyenin birçok görevi de zabıttan beklenmektedir.Belediye zabıtayönetmeliğinin 10 uncu maddesinde başlıklar halinde görevlere yer verilmektedir. Buna göre, beldenin düzeni ve esenliliği ile ilgili görevleri; belediye sınırları içerisinde beldenin düzenini, belde halkının huzurunu ve sağlığını koruyup korumak amacıyla kanun, tüzük ve yönetmeliklerde, belediye zabıtasınca yerine getirileceği belirtilen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak, belediye karar organları tarafından alınmış kararları, emir ve yasakları uygulamak ve sonuçlarını izlemek, kanunların belediyelere görev olarak verdiği takip, kontrol, izin ve yasaklayıcı hususları yerine getirmek, belediyelere cezaları ile ilgili olarak kanunlar uyarınca belediye meclisi ve encümeninin koymuş olduğu yasalara aykırı hareket edenler hakkında gerekli işlemleri yapmak, hafta tatili kanununa göre belediyeden izin almadan çalışan işyerlerini kapatarak çalışmalarına engel olmak ve haklarında kanuni işlemleri yapmak, bulunmuş eşya ve malları, mevzuat hükümlerine ve belediye idaresinin bu konudaki karar ve işlemlerine göre korumak; sahipleri anlaşıldığında onlara teslim etmek; sahipleri çıkmayan eşya ve malların, mevzuatta ayrıca özel hüküm yoksa bakım ve gözetim masrafı alındıktan sonra bulana verilmesini sağlamak, etiketsiz mal, ayıplı mal ve hizmetler, satıştan kaçınma, taksitli ve kampanyalı satışlar ve denetim konularında belediyelere verilen görevleri yerine getirmek, izin alınmaksızın veya harç ve vergi yatırılmaksızın yapılan işleri tespit etmek, bunların yapılmasında, işletilmesinde, kullanılmasında veya satılmasında sakınca varsa derhal men etmek ve kanuni işlem yapmak, yangın, deprem ve su baskını gibi hallerde görevli ekipler gelinceye kadar gerekli tedbirleri almak, ölçü ve tartı aletlerinin damgalarını kontrol etmek, damgasız ölçü aletleriyle satış yapılmasını önlemek, yetkili tamircilerin yetki belgelerini kontrol etmek, damgalanmamış hileli, ayarı bozuk terazi, kantar, baskül, litre gibi ölçü aletlerini kullandırmamak, kullananlar hakkında gerekli işlemleri yapmak, kabahatler Kanunu ile verilen görevleri yerine getirmek, tarihi ve turistik tesisleri muhafaza etmek, kirletilmesine, çalınmalarına, tahrip edilmelerine ve her ne

suretle olursa olsun zarara uğratılmalarına meydan vermemek, mülki idare amiri, belediye başkanı veya yetkili kıldığı amirlerin hizmetle ilgili emirlerini yerine getirmek şeklinde özetlenebilir.

İmar ile ilgili görevleri ise;

Fen elemanlarıyla birlikte yapılacak yasal işlemleri yerine getirmek belediye ve mücavir alan sınırları içinde güvenlik tedbirleri alınması gerekli görülen arsaların çevrilmesini sağlamak, açıkta bulunan kuyu, mahzen gibi yerleri kapattırarak zararlarını ve tehlikelerini gidermek, kanalizasyon ve fosseptik çukurlarının sızıntı yapmalarına mani olmayı sağlamak, hafriyat atıklarının müsaade edilen yerler dışına dökülmesini önlemek, yıkılacak derecedeki binaları boşalttırmak, yıkım kararlarının uygulanmasında gerekli tedbirleri almak, ruhsatsız yapılan inşaatları tespit etmek ve derhal inşaatı durdurarak belediyenin fen kuruluşlarının yetkili elemanlarıyla birlikte tutanak düzenlemek ve haklarında kanuni işlem yapmak, izinsiz yapılaşmaya meydan vermemek, izinsiz yapıların tespitini yapmak ve fen elemanlarının gözetiminde yıkılmasını sağlamak ve gerekli diğer tedbirleri almak, sit ve koruma alanlarında ruhsatsız yapı, izinsiz kazı ve sondaj yaptırılanları, izinsiz define arayanları ilgili mercilere bildirmek şeklindedir.

Sağlık ile ilgili görevleri;

Ruhsatsız olarak açılan veya ruhsata aykırı olarak işletilen işyerleriyle ilgili olarak İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapmak, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde denetlemek, ev, apartman ve her türlü işyerlerinin çöplerinin sokağa atılmasına mani olmak, çöp kutu ve atıklarının eşelenmesini önlemek, cadde, sokak, park ve meydanlarda mevzuata ve sağlık şartlarına aykırı olarak satış yapan seyyar satıcıları men etmek, bu hususta yetkili mercilerin kararlarıyla zabıta tarafından yerine getirilmesi istenen hizmetleri yapmak, ilgili tüzük ve yönetmelikler gereğince yıkanmadan, soyulmadan veya pişirilmeden yenilen gıda maddelerinin açıkta satılmasına mani olmak, karıştırıldıklarından şüphe edilenlerden tahliller yapılmak üzere numune alınması hususunda ilgili teşkilata bilgi vermek, yetkili personelin bulunmaması halinde tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen kurallara uygun olarak numuneyi bizzat almak ve yapılan tahlil sonucunda sağlığa

zararlı oldukları tespit edilenleri yetkililerin kararı ile imha etmek, yetkili mercilerin kararları doğrultusunda belirlenen yerler dışında kurban kesilmesini önlemek, çevre ve insan sağlığına zarar veren, kişilerin huzur ve sükûnunu, beden ve ruh sağlığını bozacak şekilde gürültü yapan fabrika, işyeri, atölye, eğlence yerleri gibi müesseseleri tutanak düzenleyerek yetkili mercilere bildirmek ve bu konuda kendisine verilen görevleri yerine getirmek, ilgili kuruluşlar ile işbirliği halinde fırınların ve ekmek fabrikalarının ve diğer gıda üretim yerlerinin sağlık şartlarına uygunluğunun denetiminde ilgili kuruluşların talebi halinde nezaret etmek, ekmek ve pide gramajını kontrol etmek, gerekli kanuni işlemleri yapmak sağlığa ilişkin öne çıkan görevler olmaktadır.

Trafik ilgili görevleri ise;

Belediye sınırları ve mücavir alanlar içerisindeki karayolları kenarlarında yapılan yapı ve tesisler için belge aramak, olmayanlar hakkında fen elemanları ile birlikte tutanak düzenlemek, yetkili organların kararı uyarınca belirlenen kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksilerin sayılarını, bilet ücret ve tarifeleri ile zaman ve güzergâhlarını denetlemek, kanunlarla belediyelere verilen trafik görev ve yetkilerinden belediye başkanlığınca uygun görülenleri yürütmek, belediyelerce yapılan alt yapı çalışmalarında gerekli trafik önlemlerini almak, belediyelerce dikilen trafik işaret ve levhalarına verilen hasarları tespit etmek, şehirlerarası otobüs terminalleri ile diğer garajlardaki otobüslerin fiyat ve zaman tarifelerini denetlemek, uymayanlara tutanak düzenlemek trafik görevlerinin ön plana çıkan uygulamalarıdır.

Son olarak yardım görevleri; beldenin yabancısı bulunan kimselere yardımcı olmak, savaş ve savaşa hazırlık gibi olağanüstü hallerde sivil savunma hizmetlerinin gerektirdiği ve kendisine verilen görevleri yerine getirmek, korunmaya ve bakıma muhtaç çocukları, özürlüleri, yaşlıları ve yardıma muhtaç kişileri tespit halinde sosyal hizmet kurumlarına bildirmek zabıta personelinin diğer görevleri arasında zikredilmektedir.



### 5.1.2. Zabıta Teşkilatının Genel Sorunları

Literatürde, bir kolluk kuvveti olarak görev yapan zabıta teşkilatının genel sorunları, “belediye zabıtasının görev alanında yaşanan değişim”, “belediye zabıtası personelinin görevini fiilen yapması esnasında karşılaştığı sorunlar”, mevzuattan kaynaklanan sorunlar” ve “belediye zabıtası personelinin özlük hakları ile ilgili sorunlar” olarak tasnif edilebilir. Görev alanında yaşanan en önemli değişim 6360 sayılı kanunla yeni büyükşehirlerin kurulmasının ardından il mülki sınırlarının genişlemesiyle olmuştur. (Türkiye Belediyeler Birliği, 2014: 4) Yapılan bu değişikliğin ardından belediyelerin sorumluluk alanları genişlemiş, mevcut personelin sorumluluk alanında görev ve yetki açısından bir artış olmuş ve bu da personel üzerindeki baskıyı artırmıştır. Bu noktada en büyük sorun norm kadronun yeteri kadar ihdas edilememesinden kaynaklı olarak görülmektedir (Kırmızı, 2017: 62). Bununla ilgili olarak branşlaşmanın mesleki uzmanlaşmada önemli olduğu ileri sürülmektedir. Ancak çoğunlukla zabıta teşkilatı içerisinde personel eksikliğinden kaynaklı olarak bu durumun geri planda kaldığı ifade edilmektedir (Akman ve Bayram, 2018: 352).

Diğer yandan zabıta personeli görevi esnasında çeşitli tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Zabıta personeli görev sırasında siyasi baskı, esnaf ve seyyar satıcıların direnişi, can güvenliğinin olmayışı, vatandaşın olumsuz tavrı (küçümseme, saygısızlık, kural tanımazlık) gibi durumlarla karşılaştıklarını ifade etmektedirler (Akman ve Bayram, 2018: 354). Aynı zamanda yıkım faaliyeti, seyyar satıcı, işyeri ve kaldırım işgali denetimi gibi görevler sırasında sözlü ve fiziki şiddete maruz kalmaktadırlar. Nitekim 5393 sayılı kanunun 51 inci maddesinde genel olarak görev sırasında karşı gelen ve görevi yaptırmayanlara ilişkin yaptırım genel kolluk kuvvetine yapılmış gibi hüküm altına alınmasına rağmen fiili olarak bu yaptırımın yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir (Akbaba, 2013; Kırmızı, 2017: 65).

Mevzuattan kaynaklanan sorunlar ise daha etraflıca değerlendirilmektedir. Zabıta çalışanları için ilgili sendikalar işkolu kapsamında olmak üzere fiili ve meşru zeminde sorunları dile getirmektedir. Bu bağlamda mevzuattan kaynaklı en önemli sorun zabıtalara 657 sayılı devlet memurları kanununda genel hizmetler sınıfında yer alması gösterilmektedir. Bu anlamda zabıtalara yaptıkları görev zorlukları hesaba katılmaksızın ve ayrıştırma olmaksızın kanunun ilgili maddesinde yer alması üzerine

yoğun gündem oluşmaktadır. Bu kapsamda 657 sayılı kanunun 36 ıncı maddesine Beledi Zabıtası Hizmetleri ibaresinin eklenerek zabıtalara mesleki statü verilmesi gerekliliği sıklıkla dile getirilmektedir (Hakimiyet, 2020). Belediye zabıta görevlisinin görev alanına ilişkin mevzuattan kaynaklı çeşitli sorunlar var olmaktadır. Özellikle 5326 sayılı Kabahatler Kanunu ve ilgili yönetmelik çerçevesinde zabıtanın idari para cezası uygulaması caydırıcılık noktasında etkisiz olarak değerlendirilmekte, sorunların çözümü yerine daha da girift hale gelmesine yol açtığına dair kanaat oluşmaktadır (Kırmızı, 2017: 75). Ayrıca belediye zabıta yönetmeliğinin 23 üncü maddesinde görevde yükselmeye ilişkin usul ve esaslar belirtilmesine rağmen uzun yıllardır bu sınavların yapılmaması, ilgili icracı makamlara vekaleten görevlendirmeler, kurum içi ilerleme imkanının kısıtlanması gibi durumlar hizmet üretiminin sunum kalitesini etkilediği, merkezi olarak görevde yükselme sınavlarının asaleten görevlendirme yapılarak yerine getirilmesi gerekliliği hakkaniyet çerçevesinde vurgulanmaktadır (Hakimiyet, 2020). Nihayetinde zabıta personelinin özlük haklarına ilişkin sorun oldukça önemli görülmektedir. Zira tez kapsamındaki örgütsel bağlılık ve iş tatmini yapılan birçok çalışmada elde edilen ücret düzeyiyle doğrudan ilintili olarak yorumlanmaktadır. Özellikle görevin yapısı dolayısıyla kesintisiz devamı yıpranma hakkı, filli hizmet zammı gibi beklentiler dile getirilmektedir. Bununla birlikte her ay maktu fazla çalışma ücretinin emekli maaş ve ikramiyelere eklenmesi, söz konusu maktu fazla ücret miktarlarının görev yapılan belediyenin meclisi tarafından belirlenmesine ilişkin talepler ilgili temsilcilerin çeşitli kuruluşlarca ifade ettiği sorunlar olarak dikkat çekmektedir (Akbaba, 2013; Hakimiyet, 2020). Son olarak 6 Mayıs 2019 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'na sunulan zabıta personelinin sorunları hakkında soru önergesi en güncel gelişme olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda soru önergesinde birden fazla kanun ve yönetmeliğe göre görev yapan zabıtalının görev esnasında farklı karakterde güçlük ve zorluklarla karşılaştıkları, seyyar satıcılığın önlenmesi hususunda belediye ve kabahatler kanunun verdiği yetkilerin etkisizliği, bu konudaki mücadeleye ilişkin olarak istihdam edilmesi gereken kadroların norm kadro kısıtlamalarına takıldığı, zabıtalara hakkındaki olumsuz imajın psikolojik anlamda iş verim kayıplarına yol açtığı, pazar yeri denetimlerine yoğun mesai harcayan zabıta personelinin yetersiz personel sayısından dolayı diğer asayiş olaylarının önlenmesine katkıda bulunamadığı durumlar gündeme getirilmiştir (Kamubiz, 2020).

## **5.2. Araştırmanın Konusu**

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek bu çalışmanın en önemli konusudur. Bu kapsamda literatürde yer alan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik tartışmalardan yola çıkarak çalışmamız, örgütsel bağlılıktan iş tatminine doğru bir ilişkiyi konu olarak ele almaktadır. Yine bu çerçevede bu analiz İBB bünyesinde Zabıta personeli üzerinde test edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmini ifadelerinin; iş çevresinin ve koşullarının düzenlenmesi, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının ortaya konması, çalışma kalitesinin artması, iş sürecinde meydana gelen sorunların belirlenmesi ve belirlenen sorunların en aza indirilmesinin sağlanması, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması araştırmanın konuları arasında yer almaktadır.

## **5.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin İstanbul Büyükşehir Belediyesinde Zabıta üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Çalışmamızda İBB bünyesinde zabıta dikkate alınması, metropol bir şehirde görev yapan zabıta personelinin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinden belediye hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktır. Bu vesileyle zabıta personelinin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyen hususların ortaya konması belediyenin hizmet kalitesini artıracak ve toplumsal faydaya katkı sunmuş olacaktır. Ayrıca işletme yönetiminde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik tartışmalara katkı sunmak amaçlanmaktadır. Ek olarak, yapılan bu araştırma sürecinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişki de amaçlar arasında yer almaktadır.

## **5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta teşkilatında çalışan 306 personel üzerine uygulanmıştır. Araştırmanın İstanbul ile sınırlandırılması önemli bir kısıt olarak görülmektedir. Araştırmanın farklı bir kısıtı, araştırma verilerinin toplanma yönteminde anket formunun dikkate alınmasıdır. Çünkü katılımcıların verdiği cevaplarının doğru olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda araştırmada dört temel soruya cevap aranacaktır.

1. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri, katılımcıların demografik ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, iş deneyimi, çalışma yeri ve çalışma türü) farklılık göstermekte midir?

2. Katılımcıların iş tatmini/iş doyumunu algıları, demografik ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, iş deneyimi, çalışma yeri ve çalışma türü) farklılık göstermekte midir?

3. Katılımcıların örgütsel bağlılık türleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Katılımcıların örgütsel bağlılığı iş tatminini etkilemekte midir?

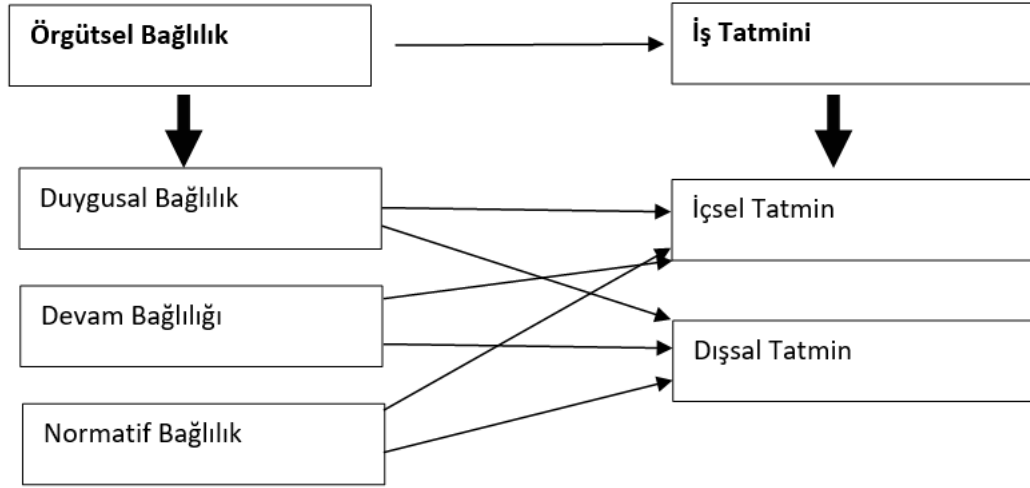
Söz konusu sorulardan yola çıkarak aşağıda çalışmanın hipotezleri belirtilmiştir.

H<sub>0</sub>= Zabitanın demografik değişkenleriyle (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, iş deneyimi, çalışma yeri ve çalışma türü) örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>0</sub>= Zabitanın demografik değişkenleriyle (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, iş deneyimi, çalışma yeri ve çalışma türü) iş tatmini arasında ilişki vardır.

H<sub>0</sub>= Zabitanın örgütsel bağlılığının iş tatminine etkisi vardır.

H<sub>0</sub>= Zabitanın örgütsel bağlılık alt boyutlarının iş tatminin alt boyutlarına etkisi vardır.  
Bu hipotezlerden hareketle araştırmanın modeli Şekil 5.1'de verilmiştir.



**Şekil 5.1. Model**

### 5.5. Araştırmada Ölçme, Araç ve Teknikleri

Araştırmada uygulanan soru formu üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görevi ve pozisyonu, çalışma süresi, çalışma şekli ve çalışma yeri vb.) yer almaktadır. İkinci bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve son bölümde ise Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Meyer, Allen ve Smith'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre örgüte bağlılık; "(1) duygusal, (2) devam ve (3) normatif bağlılık" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar farklı çalışmalarda doğrulanmıştır (Lee vd., 2001: 569). Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgüte bağlanmaları ve örgüte duygusal olarak bağlılıklarını ve bundan dolayı da örgütte kalma isteklerini ifade etmektedir. 2. Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütlerinden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkına varmasını ifade eder. 3. Normatif Bağlılık: Çalışanların zorunluluk duygusu hissetmeleri sonucunda örgüte karşı gösterdikleri bağlılığı ifade eder (Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012). Örgütsel Bağlılık Ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5'li Likert ölçeği tekniği ile yapılan ölçüm sonucunda ortaya çıkan katsayı çalışanların bağlılık seviyesini belirlemektedir. Ölçekte yer alan ifadeler; 1. Hiç 2. Çok az 3. Kararsızım 4.

Sıkça 5. Çok fazla şeklinde sıralanarak, en uygun cevabın işaretlenmesi istenilmektedir.

Birinci faktör olan duygusal bağlılık 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci faktör olan devam bağlılığı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 13) ve üçüncü faktör olan normatif bağlılık ise yine 6 maddeden (14, 15, 16, 17, 18, 19) oluşmaktadır. Ölçeğin 3, 4, 6 ve 14. maddeleri ters maddelerdir. Ölçek Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş, Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe'ye çevrilip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya çıkararak işlerin genel yapısı ve koşullarıyla iş doyum arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmak amacıyla tasarlanmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan 5'li Likert ölçeği tekniği ile yapılan ölçüm sonucunda ortaya çıkan katsayı çalışanların iş tatmin seviyesini belirlemektedir. Ölçekte yer alan ifadeler; 1. Hiç memnun değilim 2. Biraz memnunum 3. Orta düzeyde memnunum 4. Memnunum 5. Çok memnunum şeklinde sıralanarak, en uygun cevabın işaretlenmesi istenilmektedir.

Minnesota İş Doyum Ölçeğinde alt boyut olarak içsel ve dışsal iş tatmini ayırımı söz konusudur. *İçsel tatmin*, işin kendisi, işin sorumluluğu, başarı ve takdir edilme, işte terfi alma ve yükselme gibi kurumun iç dinamiklerinden oluşan öğelerden meydana gelmektedir. *Dışsal tatmin* ise yönetici, denetim şekli, işletme politikası, ücret, ast-üst ilişkisi ve çalışma koşulları gibi öğelerden oluşmaktadır (Weiss vd. 1967: 4). Ayrıca Minnesota İş Doyum ölçeğinde yer alan 2,3,4,7,8,9,10 ve 11 numaralı sorular içsel tatmini, 5,6,12,13,14,15,16,17,18 ve 19 numaralı sorular da dışsal tatmini temsil etmektedir.

## 5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı'nda çalışan tüm zabıtalardır ve bunların toplam sayısı 2628'dir. Buna bağlı olarak çalışmaya

toplam 306 zabıta katılarak, diğerk bir deyişle anketlere yanıt vererek çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Anketler katılımcılara Mart 2020 içerisinde online olarak uygulanmıştır. Çalışmaya katılan 306 zabıtanın tüm evreni temsil edebilirliğinin yeterli olduğu düşünülmektedir.

## **5.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi**

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı'nda çalışan 306 zabıtanınanketlere vermiş olduklarıyanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 25 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada demografik özelliklerin frekans analizleri, güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha), aritmetik ortalama ve standart sapma, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Son olarak, path (yol) analizi uygulanmıştır.

### **5.7.1. Frekans Analizi ve Betimsel İstatistikler**

Aşağıda çalışmaya katılanların demografik sorular iş yeri ile ilgili sorular ve ölçeklerin frekans tabloları verilmiştir. Demografik sorular ve iş yeri ile ilgili sorular çalışmanın künyesini vermektedir. Bu şekilde çalışmaya katılan bireyleri genel hatları ile tanımış olmaktadır.

**Tablo 5.1. Demografik Özellikler**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz?	Kadın	15	4,9%
	Erkek	291	95,1%
	Total	306	100,0%
Yaşınız?	25 ve altı	27	8,8%
	26-30 yaş	30	9,8%
	31-35 yaş	40	13,1%
	36-40 yaş	78	25,5%
	41-45 yaş	61	19,9%
	45-50 yaş	31	10,1%
	51 ve üstü	39	12,7%
Total	306	100,0%	
Medeni Durum	Evli	244	79,7%
	Bekâr	62	20,3%
	Total	306	100,0%
Eğitim Durumunuz?	Ortaokul Mezunu	5	1,6%
	Lise Mezunu	120	39,2%
	MYO Mezunu	59	19,3%
	Lisans Mezunu	98	32,0%
	Lisansüstü Mezunu	24	7,8%
	Total	306	100,0%

Çalışmaya katılanların sadece %5'i kadın diğerleri ise erkektir. Yaş dağılıma baktığımızda %8.8'i 25 yaş ve altı, %8.9'u 30-26 yaş arası, %13.1'i 31-35 yaş arası %25.5'i 36-40 yaş arası, %19.9'u 41-45 yaş arası, %10.1'i 45-50 yaş arası ve %12.7'si 51 yaş ve üstüdür. Çalışmaya en çok 36-45 yaş arası çalışanlar katılmıştır. Yine çalışmaya katılanların %20.3'ü bekâr diğerleri ise evlidir. Eğitim durumunu incelediğimizde, çalışanların %39.2'si lise mezunu, %19.3'ü MYO mezunu, %32'si Üniversite mezunu ve %7.8'i Yüksek lisans mezunudur.



**Tablo 5.2. İş Yeri ile İlgili Sorular**

		Frekans	Yüzde
Göreviniz? - Pozisyonunuz?	Yönetici	13	4,2%
	Komiser	29	9,5%
	Memur	130	42,5%
	Sözleşmeli Personel	134	43,8%
	Total	306	100,0%
Çalışma Süreniz?	1 yıldan az	9	2,9%
	1- 5 yıl	76	24,8%
	6-10 yıl	34	11,1%
	11-15 yıl	87	28,4%
	16-20 yıl	20	6,5%
	21-25 yıl	40	13,1%
	26 yıl ve üstü	40	13,1%
	Total	306	100,0%
Çalışma Şekliniz?	Nomal	173	56,5%
	Vardiyalı	59	19,3%
	Düzensiz	74	24,2%
	Total	306	100,0%
Çalışma Yeriniz?	Büro	60	19,6%
	Saha-Arazi	246	80,4%
	Total	306	100,0%

Çalışanlar iş yeri ile ilgili sorulara geldiğimizde %43.8'i sözleşmeli personel, %42.5'i Memur, %9.5'i Komiser ve %4.2'si yöneticidir. Çalışma sürelerine baktığımızda %2.9'u bir yıldan az, %24.8'i 1 ile 5 yıl arası, %11.1'i 6 ile 10 yıl arası, %28.4'ü 11 ile 15 yıl arası, %6.5'i 16 ile 20 yıl arası, %13.1'i 21 ile 25 yıl arası ve %13.1'i 25 yıl ve üzeri çalışmaktadırlar. Çalışmaya katılanların %56.5'i normal, %19.3'ü vardiyalı ve %24.2'si düzensiz bir şekilde çalışmaktadır. Son olarak çalışmaya katılanların %80.4'ü saha-arazi de çalışırken, %19.6'sı büroda çalışmaktadır.

**Tablo 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

		Hiç	Çok az	Kararsızım	Sıkça	Çok fazla	Total
b1	Frekans	28	52	76	101	49	306
	Yüzde	9,2%	17,0%	24,8%	33,0%	16,0%	100,0%
b2	Frekans	19	30	23	153	81	306
	Yüzde	6,2%	9,8%	7,5%	50,0%	26,5%	100,0%
b3	Frekans	41	78	53	82	52	306
	Yüzde	13,4%	25,5%	17,3%	26,8%	17,0%	100,0%
b4	Frekans	64	100	55	60	27	306
	Yüzde	20,9%	32,7%	18,0%	19,6%	8,8%	100,0%
b5	Frekans	29	62	58	114	43	306
	Yüzde	9,5%	20,3%	19,0%	37,3%	14,1%	100,0%
b6	Frekans	63	100	54	65	24	306
	Yüzde	20,6%	32,7%	17,6%	21,2%	7,8%	100,0%
b7	Frekans	28	57	44	117	60	306
	Yüzde	9,2%	18,6%	14,4%	38,2%	19,6%	100,0%
b8	Frekans	26	53	55	104	68	306
	Yüzde	8,5%	17,3%	18,0%	34,0%	22,2%	100,0%
b9	Frekans	35	68	59	91	53	306
	Yüzde	11,4%	22,2%	19,3%	29,7%	17,3%	100,0%
b10	Frekans	22	57	57	117	53	306
	Yüzde	7,2%	18,6%	18,6%	38,2%	17,3%	100,0%
b11	Frekans	22	57	39	137	51	306
	Yüzde	7,2%	18,6%	12,7%	44,8%	16,7%	100,0%
b12	Frekans	76	92	47	61	30	306
	Yüzde	24,8%	30,1%	15,4%	19,9%	9,8%	100,0%
b13	Frekans	28	43	55	132	48	306
	Yüzde	9,2%	14,1%	18,0%	43,1%	15,7%	100,0%
b14	Frekans	41	120	53	75	17	306
	Yüzde	13,4%	39,2%	17,3%	24,5%	5,6%	100,0%
b15	Frekans	21	43	40	148	54	306
	Yüzde	6,9%	14,1%	13,1%	48,4%	17,6%	100,0%
b16	Frekans	47	88	38	92	41	306
	Yüzde	15,4%	28,8%	12,4%	30,1%	13,4%	100,0%
b17	Frekans	31	36	55	126	58	306
	Yüzde	10,1%	11,8%	18,0%	41,2%	19,0%	100,0%
b18	Frekans	40	93	43	97	33	306
	Yüzde	13,1%	30,4%	14,1%	31,7%	10,8%	100,0%
b19	Frekans	24	40	40	135	67	306
	Yüzde	7,8%	13,1%	13,1%	44,1%	21,9%	100,0%

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alpha) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş doyumu ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0.860 olarak, ölçeğin alt boyutları olan duygusal bağlılık için güvenilirlik 0.737, Devam

bağlılık için güvenilirlik 0.709 ve normatif bağlılık için 0.774 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu ve alt boyutlarının da oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenirlilik analizinde elde edilen değerler aşağıdaki gibi değerlendirilir (Ural vd. 2005: 258).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 5.3'te ankete katılanların örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puanlar yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18-90 arasında puan alan ve puan arttıkça örgüte bağlılıklarının arttığını gösteren bir ölçektir. Alt boyutları da 6-30 arasında puan alan ve puan arttıkça bağlılığının arttığını gösteren bir ölçektir. Buna göre ankete katılanların 60.19 orta bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Aslında bu değer ölçeğin ortalaması olan 57 ortalamayı düşündüğümüzde neredeyse vasat seviyede bir değerdir. Ölçeğin alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılıkla ilgili ortalama ve standart sapmalar aşağıda verildiği gibidir.

**Tablo 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri**

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Ortalama	20,0229	20,3105	19,8660	60,1993
Std. Sapma	4,82712	4,66922	4,98440	11,92337

Tablo 5.4'te de iş tatmini için sorulmuş sorulara verilen cevapların yanıtları ve bunlara ait frekans ve yüzde değerleri gösterilmektedir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin güvenilirliğinin (Cronbach Alpha) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş doyumu ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0.941 olarak, içsel tatmin için güvenilirlik 0.892 ve dışsal tatmin için güvenilirlik 0.902 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş doyumu ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo5.5. Minnesota İş Tatmin Ölçeği**

		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kısmen	Memnunum	Çok memnunum	Total
c1	Frekans	25	61	66	118	36	306
	Yüzde	8,2%	19,9%	21,6%	38,6%	11,8%	100,0%
c2	Frekans	37	90	71	91	17	306
	Yüzde	12,1%	29,4%	23,2%	29,7%	5,6%	100,0%
c3	Frekans	22	56	36	159	33	306
	Yüzde	7,2%	18,3%	11,8%	52,0%	10,8%	100,0%
c4	Frekans	46	67	47	105	41	306
	Yüzde	15,0%	21,9%	15,4%	34,3%	13,4%	100,0%
c5	Frekans	55	59	56	99	37	306
	Yüzde	18,0%	19,3%	18,3%	32,4%	12,1%	100,0%
c6	Frekans	54	72	54	97	29	306
	Yüzde	17,6%	23,5%	17,6%	31,7%	9,5%	100,0%
c7	Frekans	39	61	61	109	36	306
	Yüzde	12,7%	19,9%	19,9%	35,6%	11,8%	100,0%
c8	Frekans	19	46	45	149	47	306
	Yüzde	6,2%	15,0%	14,7%	48,7%	15,4%	100,0%
c9	Frekans	19	38	31	158	60	306
	Yüzde	6,2%	12,4%	10,1%	51,6%	19,6%	100,0%
c10	Frekans	20	53	49	149	35	306
	Yüzde	6,5%	17,3%	16,0%	48,7%	11,4%	100,0%
c11	Frekans	38	60	41	119	48	306
	Yüzde	12,4%	19,6%	13,4%	38,9%	15,7%	100,0%
c12	Frekans	35	65	72	109	25	306
	Yüzde	11,4%	21,2%	23,5%	35,6%	8,2%	100,0%
c13	Frekans	17	27	33	147	82	306
	Yüzde	5,6%	8,8%	10,8%	48,0%	26,8%	100,0%
c14	Frekans	104	66	41	68	27	306
	Yüzde	34,0%	21,6%	13,4%	22,2%	8,8%	100,0%
c15	Frekans	58	93	65	71	19	306
	Yüzde	19,0%	30,4%	21,2%	23,2%	6,2%	100,0%
c16	Frekans	48	76	52	108	22	306
	Yüzde	15,7%	24,8%	17,0%	35,3%	7,2%	100,0%
c17	Frekans	36	57	53	126	34	306
	Yüzde	11,8%	18,6%	17,3%	41,2%	11,1%	100,0%
c18	Frekans	26	51	56	135	38	306
	Yüzde	8,5%	16,7%	18,3%	44,1%	12,4%	100,0%
c19	Frekans	58	75	51	101	21	306
	Yüzde	19,0%	24,5%	16,7%	33,0%	6,9%	100,0%
c20	Frekans	22	43	55	143	43	306
	Yüzde	7,2%	14,1%	18,0%	46,7%	14,1%	100,0%

Tablo 5.5'te ankete katılanların iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar yer almaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 20-100 arasında puan alan ve puan arttıkça iş doyumunun arttığını gösteren bir ölçektir. Puan değeri olarak 25 ve altı düşük iş doyumunu, 26- 74 orta iş doyumunu ve 75 ve üzeri ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir (Weiss vd. 1967: 5). Buna göre ankete katılanların 63.43 orta iş doyumuna sahip olduğunu

göstermektedir. Aslında bu değer ölçeğin ortalaması olan 60 ortalamayı düşündüğümüzde vasat seviyede bir değerdir. İçsel ve dışsal tatminle ilgili ortalamalar aşağıda verildiği gibidir.

**Tablo 5.6. İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri**

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Doyumu
N	306	306	306
Ortalama	33,0817	30,3464	63,4281
Std. Sapma	8,32318	8,97926	16,45848

### 5.7.2. Hipotez Testleri

Bu bölümde Demografik sorulara ve iş yeri sorularına göre çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanların ortalamaları karşılaştırılmaktadır. Örneklem sayısı 306 olduğu için veriler normal dağıldığı kabul edilmiştir. Burada kurulan hipotezlerde iki grubun ortalaması bağımsız örneklem t testi ile üç ve daha fazla grubun karşılaştırılması tek yönlü varyans analizi ile gerçekleştirilmiştir. Üç grubun ortalaması birbirinden farklı çıktığında çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi ( $\alpha$ ) 0.05 olarak alınmıştır.

**Tablo 5.7. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	Cinsiyetiniz?	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	15	21.60	4.36	304	1.299	0.961
	Erkek	291	19.94	4.84			
Devam Bağlılığı	Kadın	15	20.93	4.91	304	0.529	0.872
	Erkek	291	20.28	4.66			
Normatif Bağlılık	Kadın	15	20.47	4.16	304	0.478	0.195
	Erkek	291	19.84	5.03			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	15	63.00	10.62	304	0.933	0.629
	Erkek	291	60.05	11.99			

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Tabloda da görüldüğü gibi ortalamalar birbirine çok yakın görünmektedir. Genel olarak kadınların örgütsel bağlılığı erkeklere göre yüksek görünse de bu istatistiksel olarak anlamlı değildir. Başka açıdan da bakacak olursak kadınların sayısı az olduğu için ana kütleyle temsil edebilecek bir sayıda değildir.

**Tablo 5.8. Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

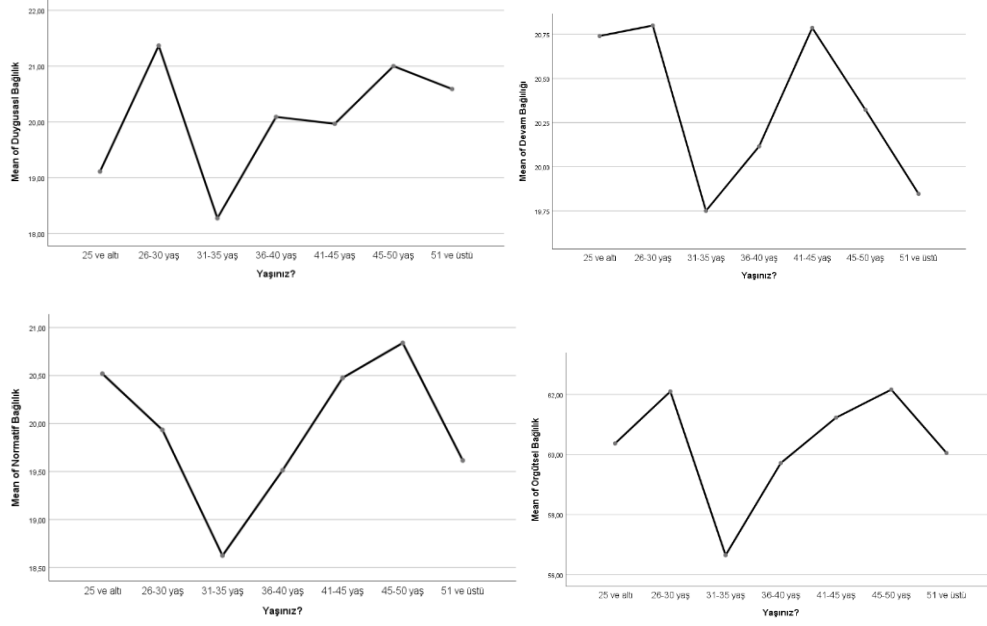
	Cinsiyetiniz?	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	15	36.13	6.33	304	1.459	0.146
	Erkek	291	32.92	8.39			
Dışsal Tatmin	Kadın	15	35.00	7.01	304	2.069	0.039
	Erkek	291	30.11	9.01			
İş Doyumu	Kadın	15	71.13	12.90	304	1.867	0.063
	Erkek	291	63.03	16.54			

Cinsiyete göre iş tatmini ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda dışsal tatmin ortalamaları hariç diğer ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Cinsiyete göre dışsal ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t_{304}=2.069$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre kadınların dışsal iş doyum ortalamaları ( $35.00\pm 7.01$ ), erkeklerin ortalamasından ( $30.11\pm 9.01$ ) yaklaşık 5 puan yüksektir. Bununla birlikte genel iş tatmininde kadınlarla erkeklerin ortalamaları arasında 8 puan fark olmasına rağmen bu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 5.9. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	25 ve altı	27	19.11	4.55	6; 299	1.753	0.109
	26-30 yaş	30	21.37	4.55			
	31-35 yaş	40	18.28	5.16			
	36-40 yaş	78	20.09	4.86			
	41-45 yaş	61	19.97	4.98			
	45-50 yaş	31	21.00	3.78			
	51 ve üstü	39	20.59	5.00			
	Total	306	20.02	4.83			
Devam Bağlılığı	25 ve altı	27	20.74	2.65	6; 299	0.377	0.893
	26-30 yaş	30	20.80	4.36			
	31-35 yaş	40	19.75	4.91			
	36-40 yaş	78	20.12	5.43			
	41-45 yaş	61	20.79	4.60			
	45-50 yaş	31	20.32	4.11			
	51 ve üstü	39	19.85	4.80			
	Total	306	20.31	4.67			
Normatif Bağlılık	25 ve altı	27	20.52	3.84	6; 299	0.920	0.481
	26-30 yaş	30	19.93	4.58			
	31-35 yaş	40	18.63	6.20			
	36-40 yaş	78	19.51	5.20			
	41-45 yaş	61	20.48	5.19			
	45-50 yaş	31	20.84	4.03			
	51 ve üstü	39	19.62	4.48			
	Total	306	19.87	4.98			
Örgütsel Bağlılık	25 ve altı	27	60.37	9.32	6; 299	0.956	0.455
	26-30 yaş	30	62.10	10.39			
	31-35 yaş	40	56.65	13.94			
	36-40 yaş	78	59.72	13.36			
	41-45 yaş	61	61.23	11.86			
	45-50 yaş	31	62.16	9.75			
	51 ve üstü	39	60.05	10.92			
	Total	306	60.20	11.92			

Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte yaş grupları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da bazı yaş gruplarının ortalamaların birbirinden farklı olduğu aşağıda verilen grafiklerde görülmektedir.



**Şekil 5.2. Yaş Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Şekil 5.2’de örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaş ortalamalarında bir farklılık olduğu görülmektedir.

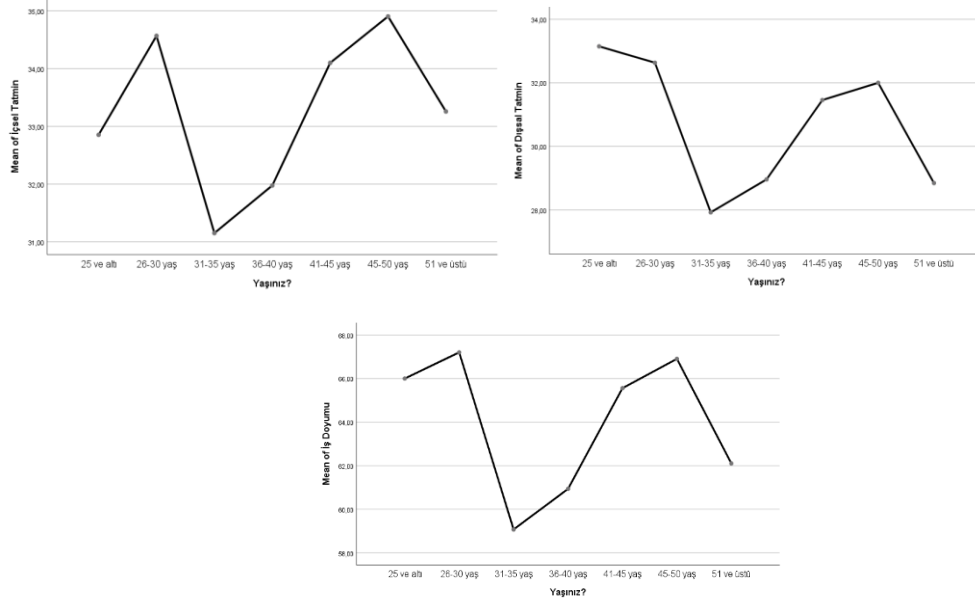
Yaş gruplarına göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.10’da gösterildiği üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).



**Tablo 5.10. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
İçsel Tatmin	25 ve altı	27	32.85	5.86	6; 299	1.157	0.329
	26-30 yaş	30	34.57	7.43			
	31-35 yaş	40	31.15	10.34			
	36-40 yaş	78	31.97	9.09			
	41-45 yaş	61	34.10	7.85			
	45-50 yaş	31	34.90	7.43			
	51 ve üstü	39	33.26	7.74			
	Total	306	33.08	8.32			
Dışsal Tatmin	25 ve altı	27	33.15	6.74	6; 299	2.115	0.052
	26-30 yaş	30	32.63	8.70			
	31-35 yaş	40	27.93	9.70			
	36-40 yaş	78	28.96	9.27			
	41-45 yaş	61	31.46	8.75			
	45-50 yaş	31	32.00	8.73			
	51 ve üstü	39	28.85	8.96			
	Total	306	30.35	8.98			
İş Doyumu	25 ve altı	27	66.00	11.98	6; 299	1.598	0.147
	26-30 yaş	30	67.20	15.35			
	31-35 yaş	40	59.08	19.29			
	36-40 yaş	78	60.94	17.39			
	41-45 yaş	61	65.56	15.92			
	45-50 yaş	31	66.90	15.46			
	51 ve üstü	39	62.10	15.65			
	Total	306	63.43	16.46			

Şekil 5.3’de yaş grupları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da bazı yaş gruplarının ortalamaların birbirinden farklı olduğu görülmektedir.



**Şekil 5.3. Yaş Grubuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Medeni göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.11’de gösterildiği üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.11. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	244	20.19	4.86	304	1.192	0.641
	Bekâr	62	19.37	4.68			
Devam Bağlılığı	Evli	244	20.28	4.78	304	0.205	0.127
	Bekâr	62	20.42	4.22			
Normatif Bağlılık	Evli	244	19.89	5.13	304	0.134	0.089
	Bekâr	62	19.79	4.38			
Örgütsel Bağlılık	Evli	244	60.36	12.21	304	0.457	0.101
	Bekâr	62	59.58	10.77			

Medeni göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda ortalamalar

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Söz konusu sonuçlar Tablo 5.12’de verilmektedir.

**Tablo 5.12. Medeni Duruma Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

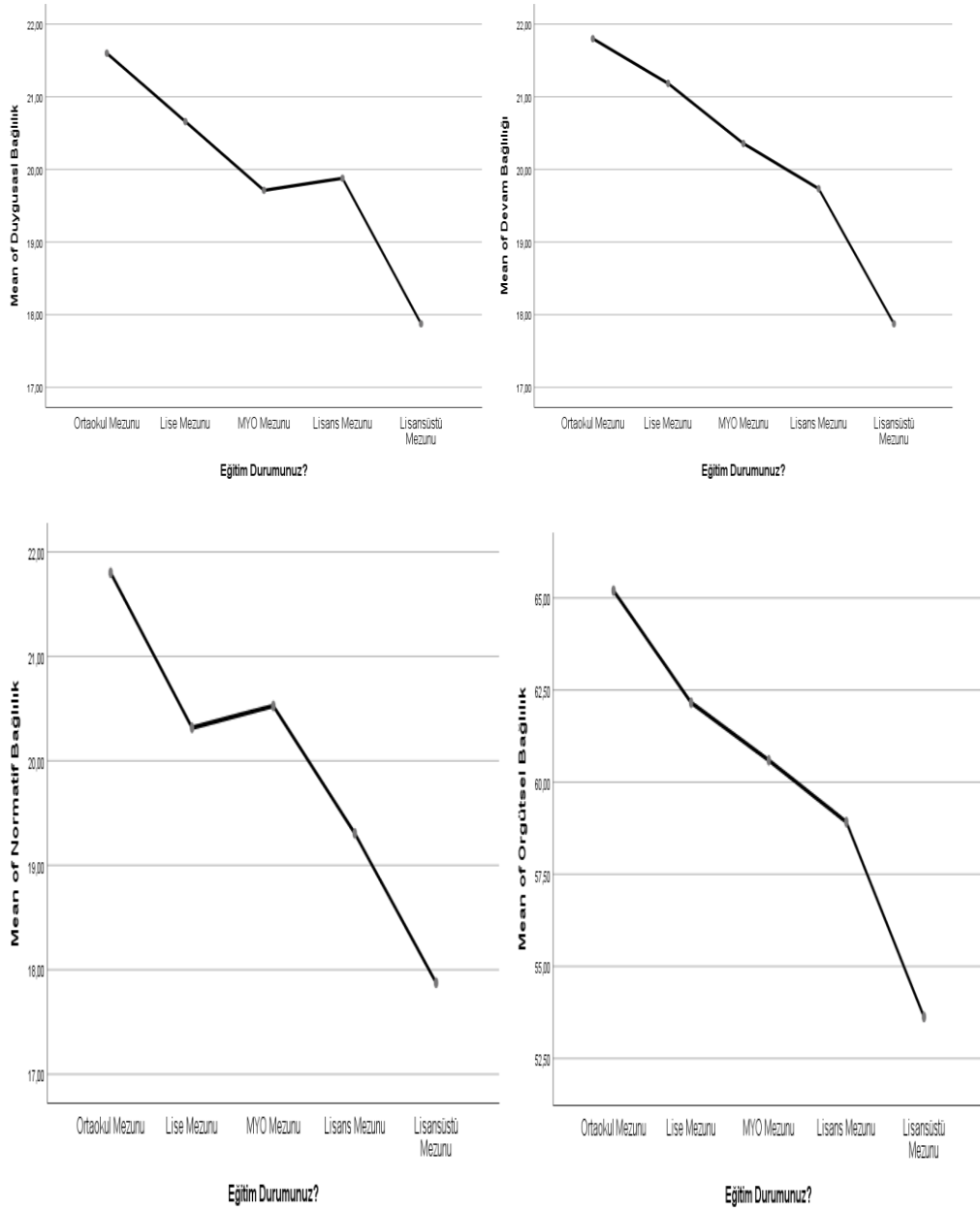
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
İçsel Tatmin	Evli	244	32.95	8.50	304	-0.528	0.598
	Bekâr	62	33.58	7.62			
Dışsal Tatmin	Evli	244	30.02	9.00	304	-1.261	0.208
	Bekâr	62	31.63	8.84			
İş Doyumu	Evli	244	62.98	16.61	304	-0.954	0.341
	Bekâr	62	65.21	15.86			

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.13’te de görüldüğü üzere eğitim durumuna göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Devam bağlılığı ( $F_{4;301}=3.277$ ;  $p<0.05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $F_{4;301}=3.246$ ;  $p<0.05$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Devamlı bağlılık alt boyutunda ve örgütsel bağlılık alt boyutunda lise ve lisansüstü mezunları ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı, diğer ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bununla birlikte eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların devam ve örgütsel bağlılıklarının düşük çıkmasının nedeni olarak görev ve sorumluluklarda çalışanlar arasında bir fark olmaması, lisansüstü eğitimli çalışanlar ile alt düzeyde eğitime sahip çalışanların çalışma koşullarının eşit olması görülmektedir. Ayrıca lisans ve lisansüstü grupta çalışanların alternatif iş olanaklarının daha fazla söz konusu olması da bu sonucun nedeni olarak görülmektedir.

**Tablo 5.13. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Ortaokul Mezunu	5	21.60	3.29	4; 301	1.949	0.102
	Lise Mezunu	120	20.66	4.62			
	MYO Mezunu	59	19.71	4.22			
	Lisans Mezunu	98	19.88	5.26			
	Lisansüstü Mezunu	24	17.88	5.22			
	Total	306	20.02	4.83			
Devam Bağlılığı	Ortaokul Mezunu	5	21.80	0.45	4; 301	3.277	0.012
	Lise Mezunu	120	21.18	4.83			
	MYO Mezunu	59	20.36	4.01			
	Lisans Mezunu	98	19.73	4.72			
	Lisansüstü Mezunu	24	17.88	4.66			
	Total	306	20.31	4.67			
Normatif Bağlılık	Ortaokul Mezunu	5	21.80	3.35	4; 301	1.983	0.097
	Lise Mezunu	120	20.32	4.93			
	MYO Mezunu	59	20.53	4.18			
	Lisans Mezunu	98	19.31	5.38			
	Lisansüstü Mezunu	24	17.88	5.18			
	Total	306	19.87	4.98			
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul Mezunu	5	65.20	6.38	4; 301	3.246	0.013
	Lise Mezunu	120	62.16	11.49			
	MYO Mezunu	59	60.59	10.29			
	Lisans Mezunu	98	58.92	13.13			
	Lisansüstü Mezunu	24	53.63	11.10			
	Total	306	60.20	11.92			

Şekil 5.4'te eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki farklılık gösterilmektedir.



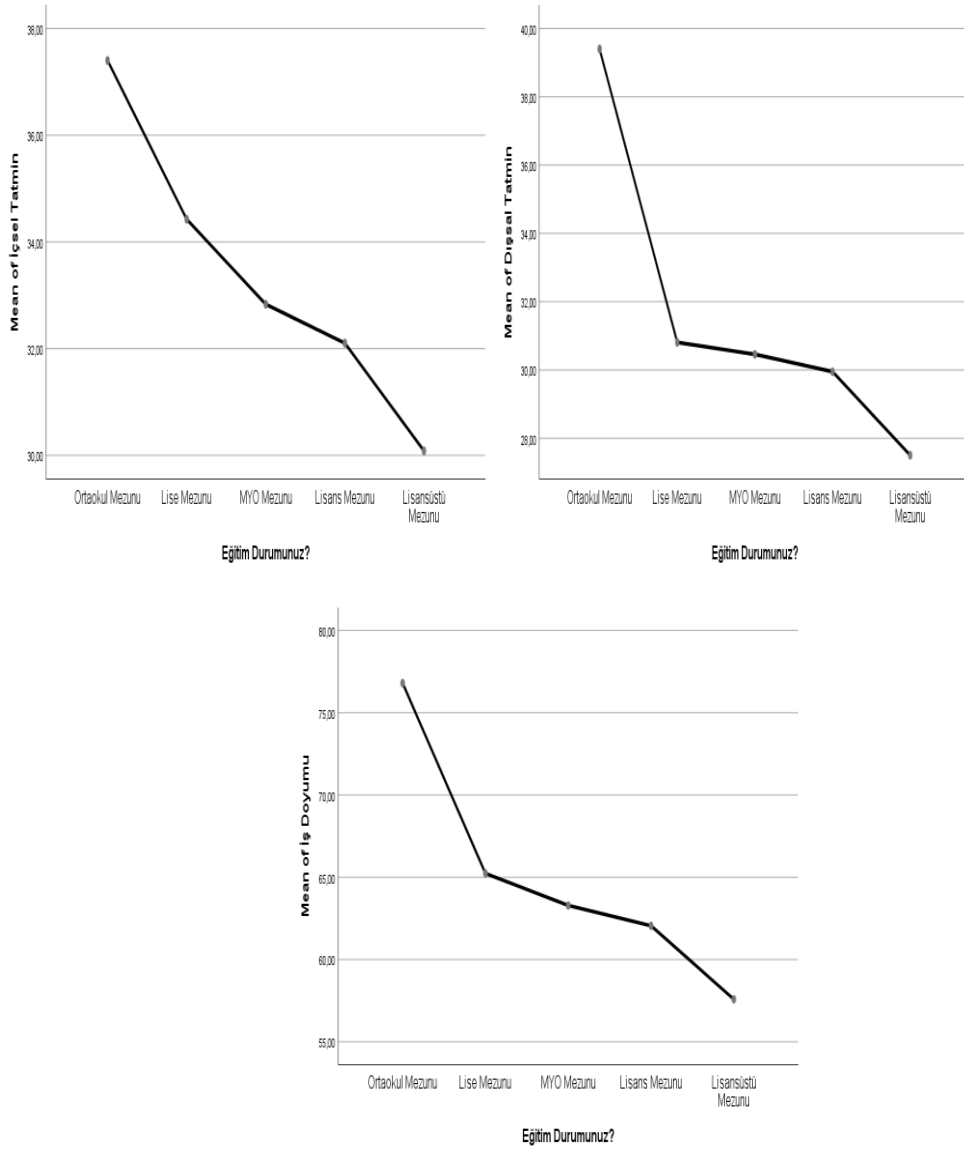
**Şekil 5.4. Eğitimi Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.14'te de görüldüğü üzere eğitim durumuna göre ortalamalar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.14. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
İçsel Tatmin	Ortaokul Mezunu	5	37.40	1.52	4; 301	2.287	0.060
	Lise Mezunu	120	34.43	8.30			
	MYO Mezunu	59	32.83	7.69			
	Lisans Mezunu	98	32.10	8.31			
	Lisansüstü Mezunu	24	30.08	9.67			
	Total	306	33.08	8.32			
Dışsal Tatmin	Ortaokul Mezunu	5	39.40	0.89	4; 301	2.030	0.090
	Lise Mezunu	120	30.81	9.09			
	MYO Mezunu	59	30.46	7.85			
	Lisans Mezunu	98	29.95	9.28			
	Lisansüstü Mezunu	24	27.50	9.78			
	Total	306	30.35	8.98			
İş Doyumu	Ortaokul Mezunu	5	76.80	1.48	4; 301	2.147	0.075
	Lise Mezunu	120	65.23	16.58			
	MYO Mezunu	59	63.29	14.49			
	Lisans Mezunu	98	62.05	16.78			
	Lisansüstü Mezunu	24	57.58	18.77			
	Total	306	63.43	16.46			

Şekil 5.4'te de eğitim durumuna göre iş tatmini arasındaki farklılıkların ayrıntılı hali grafiksel olarak verilmiştir. %10 anlamlılık düzeyine göre ortaokul mezunlarının iş tatmininde en yüksek, lisansüstü mezunlarının ise en düşük tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 5.5. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Görev durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.15'te de görüldüğü üzere görev durumuna göre duygusal bağlılık hariç, devam bağlılığı ( $F_{3;302}=4.675$ ;  $p<0.05$ ), normatif bağlılık ( $F_{3;302}=4.526$ ;  $p<0.05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $F_{3;302}=3.862$ ;  $p<0.05$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

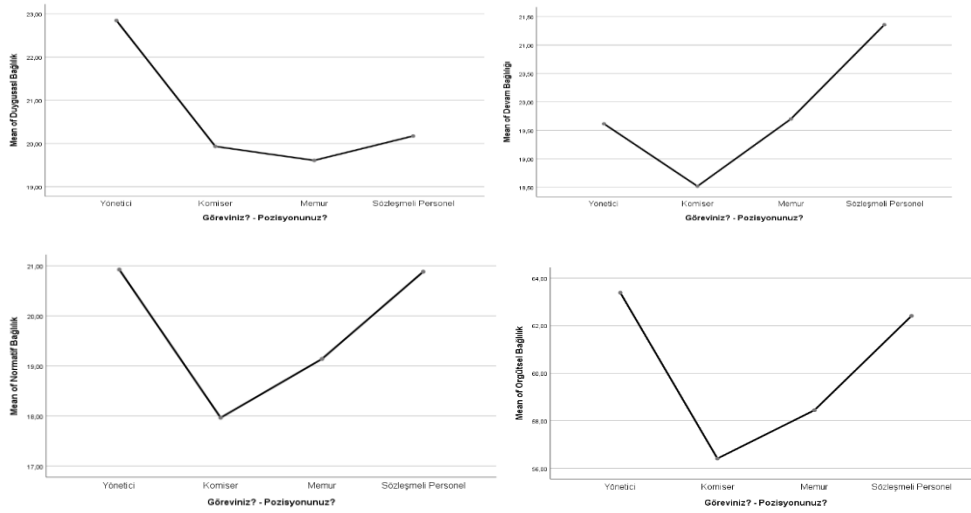
**Tablo 5.15. Göreve Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Mean	Std. Deviation	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Yönetici	13	22.85	4.76	3; 302	1.865	0.136
	Komiser	29	19.93	5.71			
	Memur	130	19.61	4.76			
	Sözleşmeli Personel	134	20.17	4.64			
	Total	306	20.02	4.83			
Devam Bağlılığı	Yönetici	13	19.62	4.01	3; 302	4.675	0.003
	Komiser	29	18.52	5.12			
	Memur	130	19.70	4.70			
	Sözleşmeli Personel	134	21.36	4.40			
	Total	306	20.31	4.67			
Normatif Bağlılık	Yönetici	13	20.92	4.87	3; 302	4.526	0.004
	Komiser	29	17.97	4.63			
	Memur	130	19.14	4.98			
	Sözleşmeli Personel	134	20.88	4.88			
	Total	306	19.87	4.98			
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	13	63.38	10.46	3; 302	3.862	0.010
	Komiser	29	56.41	13.48			
	Memur	130	58.45	11.80			
	Sözleşmeli Personel	134	62.41	11.44			
	Total	306	60.20	11.92			

Şekil 5.6'da görüldüğü üzere komiserlerin bağlılıkları duygusal bağ hariç diğer personele göre daha düşüktür. Duygusal bağda memurların en düşük bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Devamlı bağlılıkta en yüksek düzey sözleşmeli personelde gözükürken, duygusal bağlılıkta yönetici ve normatif bağlılıkta hem yönetici hem de sözleşmeli personelde yüksek düzey söz konusudur. Genel örgütsel bağlılıkta da yöneticilerin, ardından sözleşmeli personellerin yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle komiserlerin örgütsel bağlılıklarının düşük seviye çıkmasının nedeni, belediye seçimlerinde yönetimin el



değiştirmesi ve bu nedenle bürokraside de yöneticilerin değişimi, komiserlerin kariyer beklentilerini olumsuz etkilediği düşünölmektedir. Çünkü zabıta üst görevlendirmelerinde amirlik ve müdür yardımcılığı gibi pozisyonlarda komiserlerin görevlendirilmeleri söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla yönetim değişikliği, komiserlerin üst görev beklentilerinde psikolojik olarak motivasyon düşöklüğüne yol açabilmektedir. Sözleşmeli personellerin devam ve örgötsel bağlılıklarının yüksek çıkmasının nedeni olarak da bu grupta çalışanların görevde kadro beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Ayrıca İBB belediye başkanlığının değişimi sonucunda her yıl sözleşmesi yenilenen personelin, yönetimdeki değişikliklere rağmen iş kaybına uğramaması ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmamasının örgötsel bağlılığın yüksek çıkmasına neden olduğu tahmin edilmektedir.



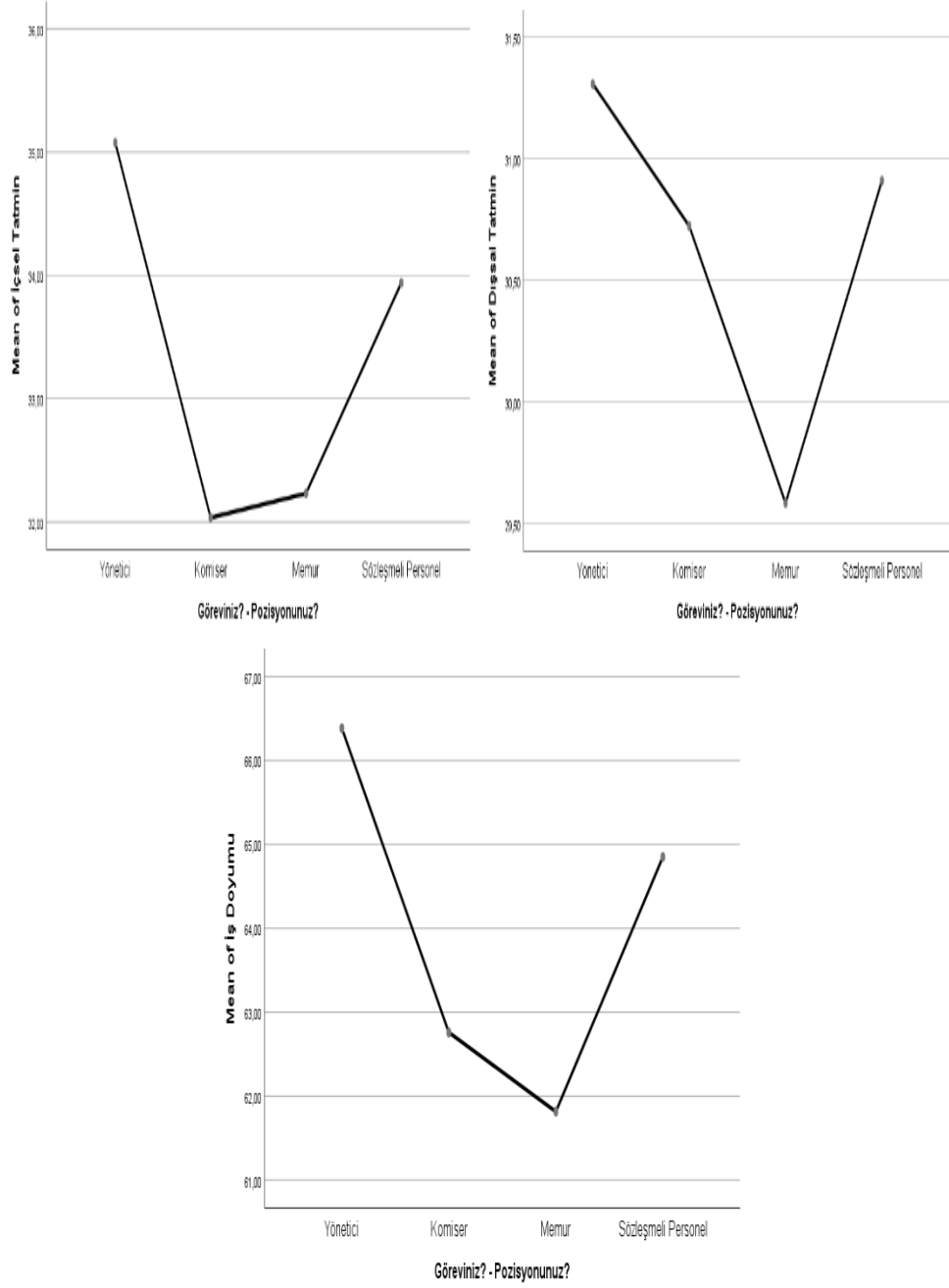
**Şekil 5.6. Göreve Göre Örgötsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Görev durumuna göre iş tatmini ölçęi ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.16'da göröldüğü üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte görev durumuna göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da bazı görev durumunun ortalamaların birbirinden farklı olduğu Şekil 5.7'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 5.16. Göreve Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. sapma	sd	F	p
İçsel Tatmin	Yönetici	13	35.08	8.40	3; 302	1.335	0.263
	Komiser	29	32.03	8.95			
	Memur	130	32.23	8.15			
	Sözleşmeli Personel	134	33.94	8.31			
	Total	306	33.08	8.32			
Dışsal Tatmin	Yönetici	13	31.31	9.01	3; 302	0.552	0.647
	Komiser	29	30.72	10.07			
	Memur	130	29.58	8.66			
	Sözleşmeli Personel	134	30.91	9.08			
	Total	306	30.35	8.98			
İş Doyumu	Yönetici	13	66.38	16.60	3; 302	0.905	0.439
	Komiser	29	62.76	18.42			
	Memur	130	61.82	15.96			
	Sözleşmeli Personel	134	64.85	16.50			
	Total	306	63.43	16.46			

Şekil 5.7’de her ne kadar anlamlı olmasa da içsel tatminde komiserlerin, dışsal tatminde memurların ve genel iş tatmininde memurların en düşük tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ek olarak, içsel, dışsal ve genel tatminde yöneticilerin en yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir.



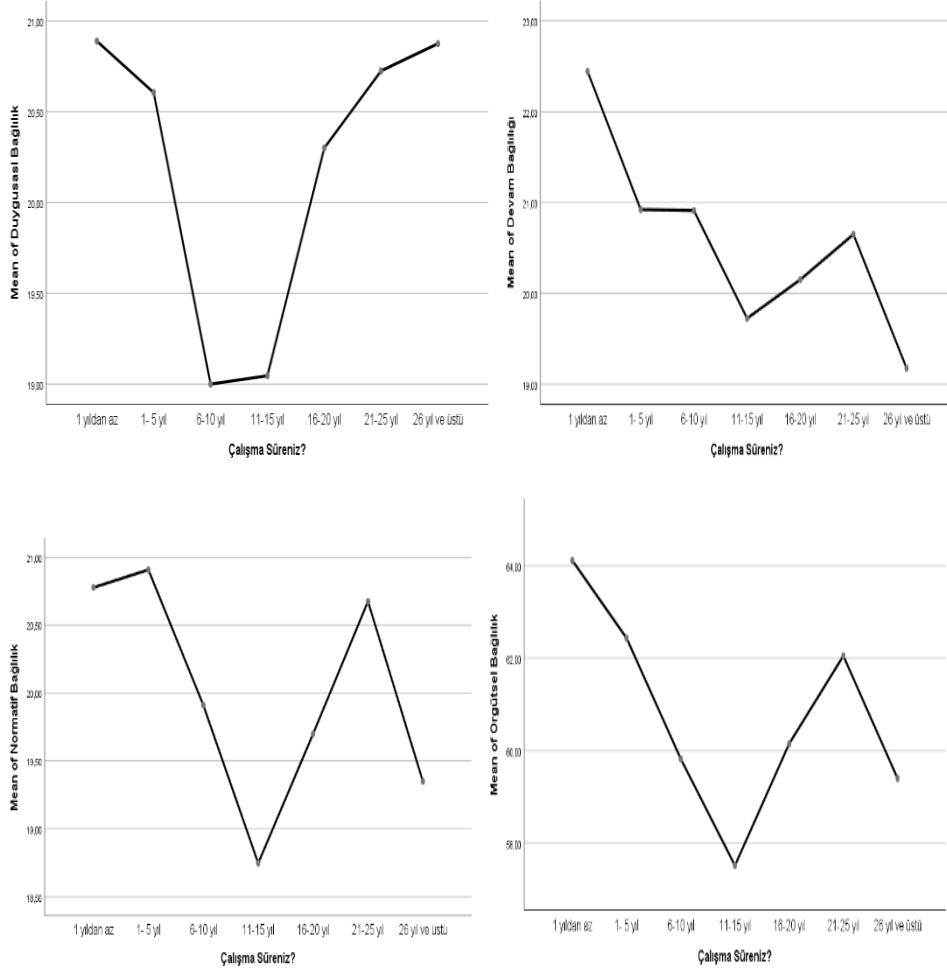
**Şekil 5.7: Göreve Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiğı**

Çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ölçeğı ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.17’de görüldüğü üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte çalışma süresine göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da bazı çalışma sürelerinin ortalamaların birbirinden farklı olduğu Şekil 5.8’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.17. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	9	20.89	6.47	6;299	1.454	0.194
	1- 5 yıl	76	20.61	4.42			
	6-10 yıl	34	19.00	5.33			
	11-15 yıl	87	19.05	5.01			
	16-20 yıl	20	20.30	4.03			
	21-25 yıl	40	20.73	4.75			
	26 yıl ve üstü	40	20.88	4.59			
	Total	306	20.02	4.83			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	9	22.44	4.48	6;299	1.293	0.260
	1- 5 yıl	76	20.92	3.81			
	6-10 yıl	34	20.91	4.32			
	11-15 yıl	87	19.72	5.32			
	16-20 yıl	20	20.15	6.15			
	21-25 yıl	40	20.65	3.63			
	26 yıl ve üstü	40	19.18	4.93			
	Total	306	20.31	4.67			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	9	20.78	6.08	6;299	1.604	0.146
	1- 5 yıl	76	20.91	4.13			
	6-10 yıl	34	19.91	5.75			
	11-15 yıl	87	18.75	5.31			
	16-20 yıl	20	19.70	6.22			
	21-25 yıl	40	20.68	4.07			
	26 yıl ve üstü	40	19.35	4.71			
	Total	306	19.87	4.98			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	9	64.11	13.37	6;299	1.553	0.161
	1- 5 yıl	76	62.43	10.12			
	6-10 yıl	34	59.82	13.10			
	11-15 yıl	87	57.52	12.71			
	16-20 yıl	20	60.15	15.23			
	21-25 yıl	40	62.05	10.23			
	26 yıl ve üstü	40	59.40	11.20			
	Total	306	60.20	11.92			

Şekil 5.8’de her ne kadar anlamlı olmasa da çalışma süresine göre en yüksek örgütsel bağlılığın 1 yıl ve daha az çalışanlara, en düşük ise 11-15 yıl arası çalışanlara ait olduğu görülmektedir.



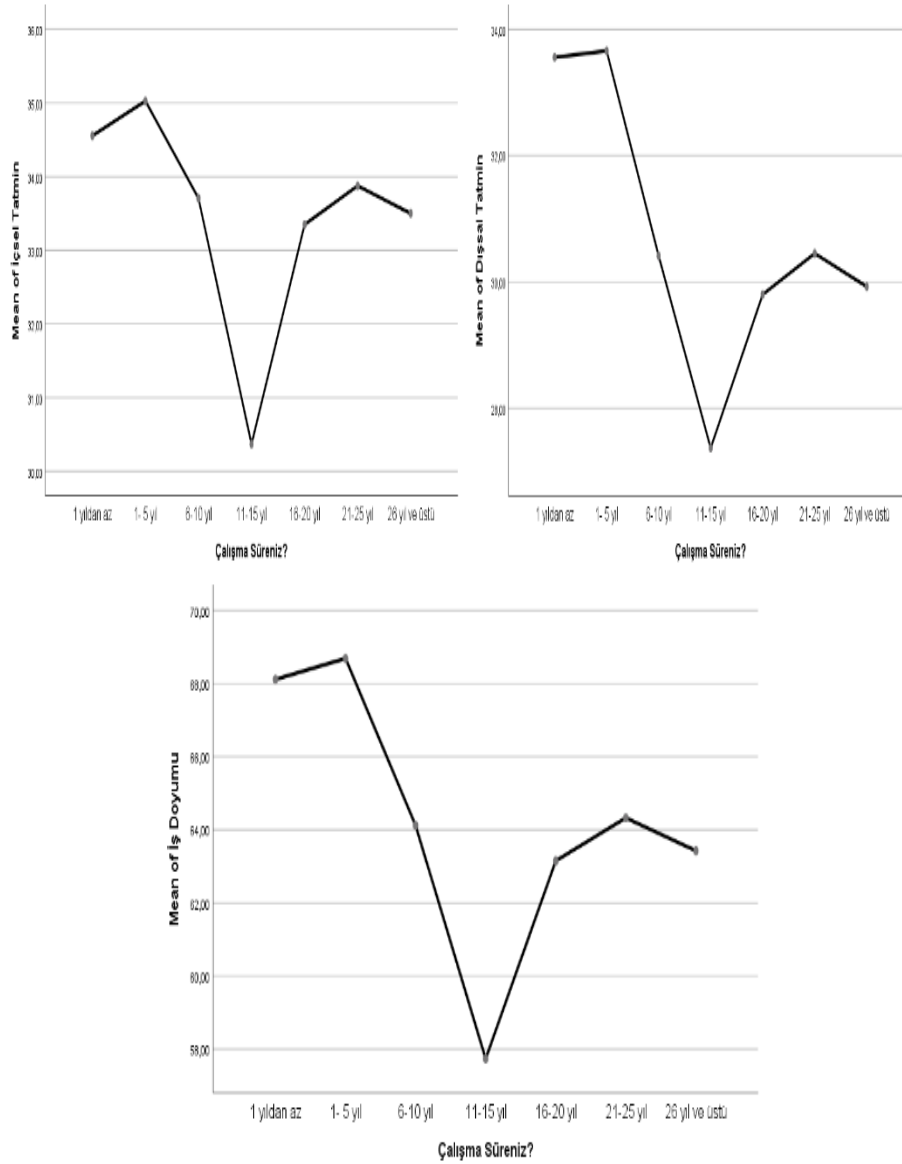
**Şekil 5.8. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Çalışma süresine göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.18’de görüldüğü üzere çalışma süresine göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Test istatistikleri sırasıyla içsel tatmin ( $F_{6,299}=2.462$ ;  $p<0.05$ ), dışsal tatmin ( $F_{6,299}=3.728$ ;  $p<0.01$ ) ve iş tatmini ( $F_{6,299}=3.324$ ;  $p<0.01$ ). Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 5.18. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
İçsel Tatmin	1 yıldan az	9	34.56	11.22	6; 299	2.462	0.024
	1- 5 yıl	76	35.03	7.21			
	6-10 yıl	34	33.71	8.44			
	11-15 yıl	87	30.37	8.77			
	16-20 yıl	20	33.35	10.51			
	21-25 yıl	40	33.88	6.92			
	26 yıl ve üstü	40	33.50	7.67			
	Total	306	33.08	8.32			
Dışsal Tatmin	1 yıldan az	9	33.56	12.57	6; 299	3.728	0.001
	1- 5 yıl	76	33.66	8.02			
	6-10 yıl	34	30.41	8.72			
	11-15 yıl	87	27.37	8.81			
	16-20 yıl	20	29.80	10.14			
	21-25 yıl	40	30.45	7.92			
	26 yıl ve üstü	40	29.93	9.06			
	Total	306	30.35	8.98			
İş Doyumu	1 yıldan az	9	68.11	23.72	6; 299	3.324	0.003
	1- 5 yıl	76	68.68	14.32			
	6-10 yıl	34	64.12	16.46			
	11-15 yıl	87	57.74	16.62			
	16-20 yıl	20	63.15	20.03			
	21-25 yıl	40	64.33	14.30			
	26 yıl ve üstü	40	63.43	15.41			
	Total	306	63.43	16.46			

Şekil 5.9'da görüldüğü gibi 11-15 yıl çalışanların iş tatmini diğerlerine göre daha düşüktür. Ayrıca 1-5 yıl çalışanların iş tatmini ise en yüksektir. 1-5 yıl ile 11-15 yıl çalışanların arasındaki ortalama tatmin farkı istatistiksel olarak anlamlıdır. 11-15 yıl grubunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük çıkmasının nedeni olarak bu grupta çalışanları bir kariyer beklentisi içerisinde olduğu ön görülmektedir.



**Şekil 5.9. Çalışma Süresince Durumuna Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

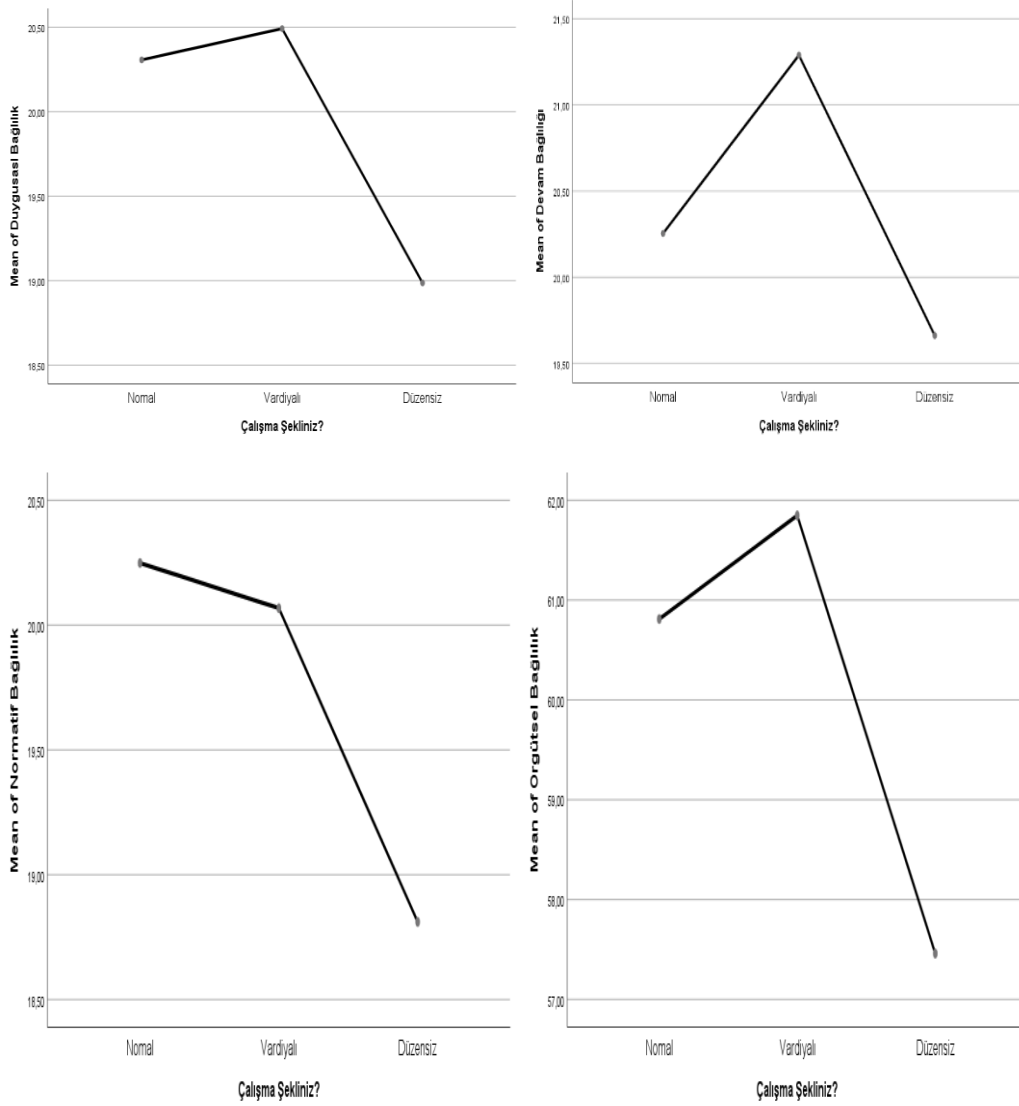
Çalışma şekline göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.19’da da görüldüğü üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte çalışma şekline göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da bazı çalışma şeklinin ortalamaların birbirinden farklı olduğu Şekil 5.10’da görülmektedir.

**Tablo 5.19. Çalışma Şekline Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Normal	173	20.31	4.90	2; 303	2.301	0.102
	Vardiyalı	59	20.49	4.48			
	Düzensiz	74	18.99	4.84			
	Total	306	20.02	4.83			
Devam Bağlılığı	Normal	173	20.25	4.70	2; 303	2.033	0.133
	Vardiyalı	59	21.29	4.44			
	Düzensiz	74	19.66	4.72			
	Total	306	20.31	4.67			
Normatif Bağlılık	Normal	173	20.25	5.10	2; 303	2.234	0.109
	Vardiyalı	59	20.07	5.01			
	Düzensiz	74	18.81	4.60			
	Total	306	19.87	4.98			
Örgütsel Bağlılık	Normal	173	60.81	12.46	2; 303	2.776	0.064
	Vardiyalı	59	61.85	11.63			
	Düzensiz	74	57.46	10.48			
	Total	306	60.20	11.92			

Şekil 5.10'da görüldüğü üzere genel örgütsel bağlılıkta vardiyalı çalışanların bağlılık düzeyi yüksek çıkarken, düzensiz çalışanların bağlılık düzeyi düşük çıkmıştır. Ek olarak, düzensiz çalışanların örgütsel bağlılığı tüm alt boyutlarda da en düşük seviyede görülmektedir.





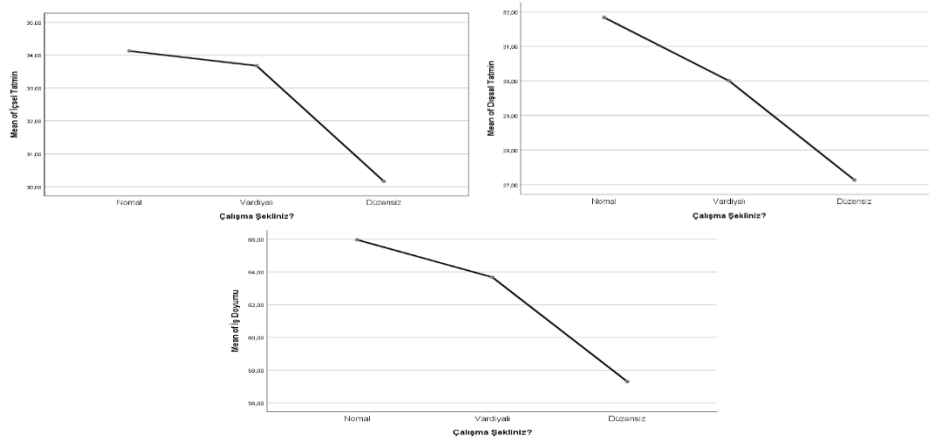
**Şekil 5.10. Çalışma Şekline Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Çalışma şekline göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.20’de de görüldüğü üzere çalışma süresine göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Test istatistikleri sırasıyla içsel tatmin ( $F_{2,303}=6.279$ ;  $p<0.01$ ), Dışsal tatmin ( $F_{2,303}=7.467$ ;  $p<0.01$ ) ve iş tatmini ( $F_{2,303}=7.503$ ;  $p<0.01$ ). Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 5. 20. Çalışma Şekline Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	sd	F	p
İçsel Tatmin	Normal	173	34.13	7.69	2; 303	6.279	0.002
	Vardiyalı	59	33.68	8.12			
	Düzensiz	74	30.16	9.29			
	Total	306	33.08	8.32			
Dışsal Tatmin	Normal	173	31.84	8.71	2; 303	7.467	0.001
	Vardiyalı	59	30.00	8.88			
	Düzensiz	74	27.14	8.91			
	Total	306	30.35	8.98			
İş Doyumu	Normal	173	65.97	15.71	2; 303	7.503	0.001
	Vardiyalı	59	63.68	16.04			
	Düzensiz	74	57.30	17.11			
	Total	306	63.43	16.46			

Şekil 5.11’de çalışma şekline göre iş tatmin düzeylerinde normal çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeyleri en yüksek çıkarken, düzensiz çalışanların en düşük çıkmıştır. Düzensiz çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük çıkmasının en önemli nedeni olarak çalışma koşulları görülmektedir.



**Şekil 5.11. Çalışma Şekline Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Grafiği**

Çalışma yerine göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.21’de de görüldüğü üzere çalışma yerine göre devam bağlılık ölçeğinin ortalamaları hariç diğer ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Çalışma yerine göre devam bağlılık ölçeğinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t_{304}=-2.540$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre büroda çalışanları devam bağlılık ortalamaları saha-arazi de çalışanlara göre yaklaşık 1.5 puan daha düşüktür.

**Tablo 5.21. Çalışma Yerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	Çalışma Yeriniz?	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Büro	60	20.02	5.19	304	0.011	0.99 1
	Saha-Arazi	246	20.02	4.75			
Devam Bağlılık	Büro	60	18.95	5.08	304	2.540	0.01 2
	Saha-Arazi	246	20.64	4.51			
Normatif Bağlılık	Büro	60	20.05	5.59	304	0.318	0.75 0
	Saha-Arazi	246	19.82	4.84			
Örgütsel Bağlılık	Büro	60	59.02	13.48	304	0.857	0.39 2
	Saha-Arazi	246	60.49	11.52			

Çalışma yerine göre iş tatmin ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Tablo 5.22’de görüldüğü üzere ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Büroda çalışanların devam bağlılıklarının düşük çıkmasında alternatif iş olarak beklentilerinin olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü benzer işleri farklı kamu kurumları içerisinde de yapmak mümkün görülmektedir.

**Tablo 5.22. Çalışma Yerine Göre İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	Çalışma Yeriniz?	N	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
İçsel Tatmin	Büro	60	33.78	8.65	304	0.728	0.467
	Saha-Arazi	246	32.91	8.25			
Dışsal Tatmin	Büro	60	31.93	9.39	304	1.530	0.127
	Saha-Arazi	246	29.96	8.85			
İş Doyumu	Büro	60	65.72	17.37	304	1.202	0.230
	Saha-Arazi	246	62.87	16.22			

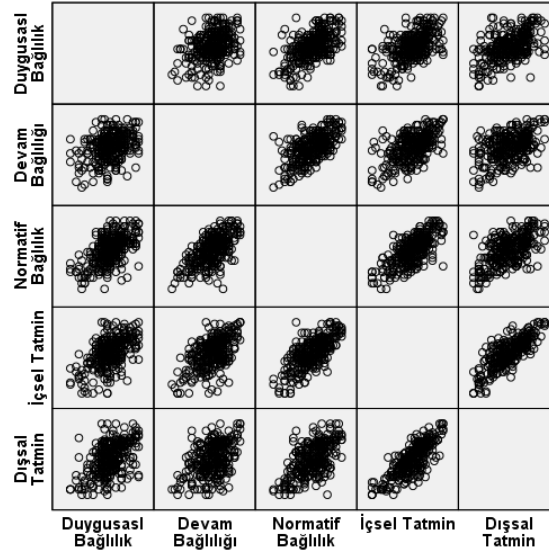
### 5.2.3. Ölçekler Arası İlişkilerin İncelenmesi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu birçok çalışmada gösterilmiştir. Burada da zabıta çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Ölçekler arasında ilişki anlamlı çıktığı için örgütsel bağlılığın iş tatminini etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu, iş tatmininin iki alt boyutu vardır. Bunları birlikte incelemek için regresyon analizinin özel bir hali olan path (yol) analizi ile inceleme yapılmıştır. Bu sayede bütün etkiler bir arada görülebildiği gibi bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilerde bir arada gösterilmiştir. Yoksa bu model iki farklı çok değişkenli regresyon analizi ile yapılabilirdi.

**Tablo 5.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Arasındaki İlişki**

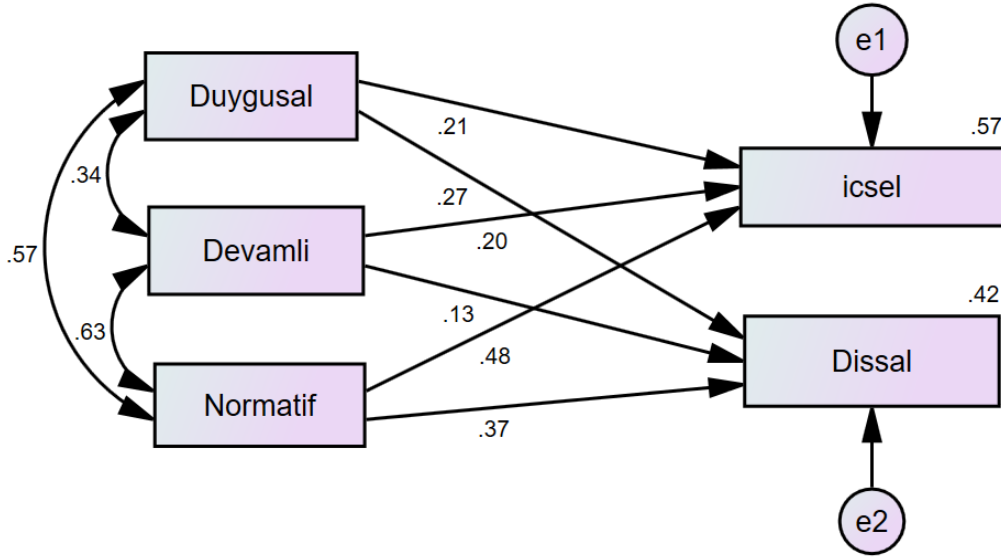
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Doyumu
Duygusal Bağlılık	0,547**	0,525**	0,563**
Devam Bağlılığı	0,569**	0,452**	0,534**
Normatif Bağlılık	0,721**	0,604**	0,694**
Örgütsel Bağlılık	0,746**	0,642**	0,727**
**p< 0.01			

Örgütsel bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişki Pearson korelasyon kat sayısı ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda ölçeklerin bütün alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki çıkmıştır ( $p < 0.01$ ). Tablo 5.23'te %1 anlamlılık düzeyinde görülen korelasyonlarda, alt boyutların ölçekler arası ilişkileri görülmektedir. Tablonun sade olması için alt boyutların birbiri ile olan ilişkileri burada gösterilmemiştir. Bu ilişkiler Şekil 5.12'de verilen grafikte görülebilir. Duygusal bağlılıkla içsel tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.547$ ) düzeyde, dışsal tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.525$ ) düzeyde ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.563$ ) düzeyde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Tablo 5.23'te devam bağlılıkla içsel tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.569$ ) düzeyde, dışsal tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.452$ ) düzeyde ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.534$ ) düzeyde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Normatif bağlılıkla içsel tatmin arasında pozitif yönlü yüksek ( $r = 0.721$ ) düzeyde, dışsal tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.604$ ) düzeyde ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.694$ ) düzeyde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğiyle içsel tatmin arasında pozitif yönlü yüksek ( $r = 0.746$ ) düzeyde, dışsal tatmin arasında pozitif yönlü orta ( $r = 0.642$ ) düzeyde ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü yüksek ( $r = 0.727$ ) düzeyde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi aşağıdaki grafikte görebilirsiniz.



**Şekil 5.12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbiri ile Olan İlişkisi**

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişki path (yol) analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Şekil 5.13’de görüldüğü üzere bir bütün olarak model ve modeldeki katsayılar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları içsel tatmini %57 açıklarken, dışsal tatmini %42 oranında açıklamaktadır. Bu değerler Şekil 5.12’de içsel ve dışsal kutularının sağ üst köşesinde görülmektedir.



**Şekil 5.13. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişki Modeli**

Alt boyutlar arasında regresyon sonuçları Tablo 5.24’de verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılıktaki bir birim iyileşme içsel tatminde 0.355, devamlı bağlılıktaki bir birim iyileşme içsel tatminde 0.351 ve normatif bağlılıktaki bir birim iyileşme içsel tatminde 0.799 birim iyileşmeye sebep olmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılıktaki bir birim iyileşme dışsal tatminde 0.504, devamlı bağlılıktaki bir birim iyileşme dışsal tatminde 0.244 ve normatif bağlılıktaki bir birim iyileşme içsel tatminde 0.665 birim iyileşmeye sebep olmaktadır. Şekil 5.13’de örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişkinin de olduğu görülmektedir. Yani bir alt boyutta iyileşme yapmaya başladığında domino taşlarının birbirini etkilemesi gibi diğerleri de etkilenecektir.

**Tablo 5.24. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişki Modeli**

İş Tatmini Alt Boyutları		Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	Katsayı	R <sup>2</sup>	S.H.	C.R.	P
İçsel	<---	Duygusal	0.355	0.206	0.079	4.489	***
İçsel	<---	Devamlı	0.351	0.197	0.087	4.058	***
İçsel	<---	Normatif	0.799	0.478	0.093	8.579	***
Dışsal	<---	Duygusal	0.504	0.271	0.099	5.096	***
Dışsal	<---	Devamlı	0.244	0.127	0.108	2.257	0.024
Dışsal	<---	Normatif	0.665	0.369	0.116	5.709	***

İçsel ve dışsal tatminle ilgili matematiksel model aşağıdaki gibi kurulabilir.

- İçsel=2.969+0.355xDuygusal+0.351xDevam+0.799xNormatif
- Dışsal=2.101+0.504xDuygusal+0.244xDevam+0.665xNormatif

Bununla birlikte ölçeklerin alt boyutlarındaki maddeleri adım adımıyleştirdiğimizde o zaman toplam puan üzerinden iş tatmini iyileştirmesine bakabiliriz. Örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam puanı ile iş tatmini ölçeğinin toplam puanı arasında regresyon analizi yaptığımızda Tablo 5.25'teki sonuçlar elde edilir.

**Tablo 5.25. Regresyon Analizi Sonuçları**

		Katsayılar				
		B	SH	Beta	t	p
1	Sabit	2,991	3,334		0,897	,370
	Örgütsel Bağlılık	1,004	,054	,727	18,477	,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam puanına bağlı olarak iş doyumunu tahmin etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda regresyon denklemi  $R^2=0.529$  belirlilik katsayısı ile anlamlı bulunmuştur ( $F_{1,304}=341.405$ ;  $p<0.01$ ). Elde edilen belirlilik katsayısına göre iş doyum puanının %53'ü örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinde sabit ve eğim parametresi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Araştırma yapılan kişilerin tahmini iş tatmini aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- $2.991 + 1.004 \times \text{Örgütsel Bağlılık}$

Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık puanlarında bir birimlik artış iş tatminini 1,004birim artırmaktadır. Yani örgütsel bağlılık ile iş tatmini artışı aynı derecede gerçekleşmektedir.



## BÖLÜM VI

### SONUÇ

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin işe karşı tutumlarını şekillendiren önemli bir kavramdır. Günümüzde rekabet koşulları dikkate alındığında çalışan bireylerin kurumlarına olan bağlılıkları, kurumun performansını pozitif etkileyecektir. Bundan dolayı yakın dönemde kurumlar örgütsel bağlılık kavramına önem vermekte ve buna yönelik kurum politikalarını şekillendirmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, çalışan bireylerin örgüte bağlılıklarında kişisel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında örgütsel bağlılığın nasıl olacağına yönelik literatürde farklı sınıflandırmalar da söz konusu olmuştur. Bu sınıflandırmalardan en yaygın kullanılanı ve çalışmamızda da ölçek olarak dikkate alınan Alan ve Meyer (1993)'in duygusal, devamlı ve normatif bağlılık sınıflandırmasıdır.

Örgütsel bağlılıkla birlikte iş tatmini de üzerinde durulan önemli konular arasında yer almaktadır. İş tatmini, çalışan bireyin mesleğinden veya yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden bir kavram olarak görülmektedir. Kurumda çalışanların iş tatminine sahip olması kuruma bağlılığı artırmakla birlikte, kurumun performansını da pozitif etkileyen gelişmelerden biridir. Bunun için de motivasyon, iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır. Kurumların uzun sürede varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışan bireylerin iş tatminine sahip olması ve kurumlara olan bağlılıkları ile ilgilidir. Bu çerçevede iş tatminini neyin etkilediği veya neyin artırdığı araştırmacılar tarafından merak edilen konular arasında yer almıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda iş tatminine yönelik çeşitli teoriler gerçekleştirilmiş ve bu teoriler sonucunda iş tatminin motivasyonla doğrudan ilişki olduğu, iş tatmininin kişisel ve çevresel faktörlerden etkilendiği belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında ilişkinin varlığı literatürde çokça tartışılmıştır. Kimi çalışmalar iş tatminin örgütsel bağlılığı etkilediğini, kimi çalışmalar da iş

tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini iddia etmiştir. Bu tartışmalar dikkate alınarak çalışmamızda da örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi incelenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan zabıtalara dikkate alındığı çalışmamızda zabıtalara örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisi analiz edilmiştir. Söz konusu analiz için hazırlanan anket soruları örgütsel bağlılıkta duygusal, devamlı ve normatif bağlılık ölçeklerine göre, iş tatmininde de Minnesota iş tatmin ölçeğine göre düzenlenmiştir.

İBB bünyesinde 306 zabıta personeline yapılan anket sonuçları SPSS 25 istatistik paket programına tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları zabıta personeline örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılıktaki bir birimlik artışın iş tatminini 1 birim artırdığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın alt boyutları da iş tatmininin alt boyutlarını etkilemektedir. Ek olarak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini demografik sonuçları da değişiklik göstermektedir. Örgütsel bağlılıkta katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve çalışma şekli gibi demografik değişkenlerde bir anlamlılık bulunamamıştır. Ancak bazı demografik değişkenlerde de anlamlılığa rastlanmıştır. Şöyle ki, eğitim durumuna göre devamlı örgütsel bağlılık alt boyutunda anlamlı ilişki tespit edilmiş ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kıdem durumuna göre de komiserlerin diğer personellere göre örgütsel bağlılığı düşük seviyede tespit edilirken, sözleşmeli personelin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışma yerine göre örgütsel bağlılıkta büroda çalışanların saha-arazide çalışanlara göre devamlı bağlılık alt düzeyinde anlamlılıkları düşük çıkmıştır. Son olarak çalışma şekline göre örgütsel bağlılıkta %10 anlamlılık düzeyinde düzensiz çalışanların örgütsel bağlılığının düşük çıktığı görülmüştür. Analiz sonuçlarımız literatürde yer alan Saylan ve Cerev (2019), Erdağı (2018), Özkan (2017) ve Çukur (2017) ile benzerlik arz etmektedir. İş tatmini ile ilgili analiz sonuçlarında demografik değişkenlere bakıldığında da sonuçların değişiklik arz ettiği görülmektedir. Demografik değişkenlerde yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem durumunda bir anlamlılık bulunamamıştır. Ancak cinsiyet değişkeni, iş tatmininin alt boyutu olan dışsal tatminde bir anlamlılık kazanmış, diğer boyutlarda ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma süresine göre 1-5 yıl çalışanların iş tatmini yüksek düzeyde gerçekleşirken, 11-15 yıl çalışanların iş tatmini düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Çalışma şekline göre iş tatmin sonuçlarında da

anlamlılık tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma şeklinde normal çalışanların iş tatmin düzeyi çok yüksek çıkarken, düzensiz çalışanların iş tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi zabıta personeline genel örgütsel bağlılık düzeyi orta seviyede gerçekleşmiştir. Bunun yanında iş tatmininde de benzer düzeyde veriler elde edilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak zabıta personelinin örgütsel bağlılığın artışı iş tatminin artışı için önem arz etmektedir. Regresyon sonuçlarında da etki derecesinin 1 birim oluşu sebebiyle İBB'nin zabıta personeline yönelik örgütsel bağlılığı artırıcı politikalara başvurması önemli görülmektedir. Bu çerçevede özellikle örgütsel bağlılığın alt boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilen demografik değişkenler üzerinde durulması gerekmektedir. Örneğin zabıta personeline eğitim düzeyinin artması ile örgütsel bağlılık azalış göstermekteydi. Bu azalışı engellemeye yönelik İBB'nin ihtiyaç duyduğu alanlarda lisans ve lisansüstü personelin kariyer planlamalarını genişletmesi, öneri olarak sunulmaktadır. Büroda çalışan personelde ortaya çıkan devam bağlılığı alt boyutunun artırılması için de personel motivasyonunu yükseltici etkinliklerin ve örgüt kültürünü artırıcı politikaların yapılması önerilmektedir. Son olarak çalışma şekline göre örgütsel bağlılıkta, komiserlerin ve memurların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çalıştıkları süreçte üstlendikleri sorumluluk ve başardıkları görevlerin gözetilerek, maddi ve manevi ödüller ve kariyer planlamalarının uygulanmasının motivasyon artışına yol açacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın artırılmasında yukarıdaki önerilere ek olarak zabıta yöneticilerinin çalışanlara yapılan faaliyetlerin neden ve sonuç ilişkisini olumlu ya da olumsuz düzenli geri bildirimle aktarmak, belediyenin ve iştiraklerinin üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerden (müze, ispark vs.) ücretsiz veya indirimli yararlanma hakkı, kurum personelinin yaptığı görevlerle alakalı hukuki güvencelerinin tam olarak sağlanması, çalışanların kurum içi eğitimlerle sorunlara karşı çözüm üretimlerinin artırılması, zabitanın genel idare hizmetleri sınıfından çıkartılarak bir meslek olarak tanımlanması ve zabitanın toplumdaki olumsuz imajının düzeltilmesine yönelik politikaların yapılması önerilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde düzensiz çalışanların sonuçları düşük seviyede gerçekleşmiştir. Düzensiz çalışanların hem örgütsel hem de iş tatmin düzeylerinin artırılması için mesai saatlerinin gözden geçirilmesi, mecburi görevler karşılığında hak edilen izin hakkının personelin ihtiyaç duyduğu veya talep ettiği

zamanda kullandırılma hakkına özen gösterilmesi, sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır. Ayrıca iş tatmin düzeyinde çalışma süresine göre 11-15 yıl çalışanların iş tatminlerinin artırılması için bu gruba yönelik kariyer planlarının gözden geçirilmesi iş tatminini artıracığı düşünülmektedir.

İBB Zabıta personelinin genel olarak örgütsel bağlılığının artırılmasına yönelik kurumda örgüt kültürünün güçlendirilmesi gerekli görülmektedir. Çünkü örgüt kültürü ile ast-üst ilişkileri, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, çalışanların kurumlarına bağlılıkları, çalışanların mesleğine bağlılıkları ve devlete olan bağlılıkları şekillenmektedir. Çalışma disiplininin uygulanması koşuluyla personelin informel ilişkilerinin zenginleştirilmesi örgüt kültürünü güçlendirecektir. Çünkü sadakat, kurum değerleriyle özdeşleşme, örgütün başarısını kendi başarısı gibi sahiplenme, örgüt amaç ve değerlerine ulaşmak için yüksek performans göstermek çalışan bireyin inisiyatifi ile mümkün olabilmektedir. Bunun için de informel ilişkilerin artırılması önemli görülmektedir. İformel ilişkilerde de zabıta çalışanlarına yönelik sosyal etkinliklerin artırılması ve çalışanların kurum içi iletişiminin güçlendirilmesi önerilmektedir. Böylelikle örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı ve iş tatmininin de artış göstereceği öngörülmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkinin yönüyle alakalı tartışmalara katkı olarak çalışmamızda örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda İBB bünyesinde çalışan zabıtalardan iş tatminlerinin sağlanması için zabıtalardan kuruma bağlılıklarını artırıcı politikalara başvurması öneri olarak sunulmaktadır. Bunun için de örgütsel bağlılığın düşük tespit edildiği eğitim düzeyi yüksek çalışanların, kıdem bakımından yüksek olan komiserlerin ve büroda çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının artırılması iş tatminini daha da yükseltebilecektir. Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinin farklı sektörler üzerinde test edilmesi, araştırmacılara öneri olarak sunulmaktadır.

## REFERANSLAR

- Abay, A. R. (2002). Toplumsal Yapı Ve Toplumsal Kurum Değişmesi (İhtisap Kurumunun Zabıta Teşkilatına Dönüşümü Örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 1-17
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), ss. 487-518.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). "The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia". *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Akbaba, S. (2013). Belediye Zabıtasının Görev Alanının Sınırlarında Ortaya Çıkan Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi*. (4), Antalya.
- Akkoca, Y. (2019). *The role of personality characteristics on the relationship between tendency of stigmatization and organizational commitment: A research on academic staff*. (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akman, E., & Bayram, T. (2018). Özel Kolluk Kuvveti Olarak Belediye Zabıtası: Zabıtaların Temel Sorunlarının Isparta Ölçeğinde Nitel Bir Analizi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 348-356.

- Akman, Z. (2018). *Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan
- Alayvaz, C. (2018). Türkiye'de Sosyal Hizmet Kurumlarında Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminleri: Darülaceze Başkanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alteren, G., & Tudoran, A. A. (2016). Enhancing export performance: Betting on customer orientation, behavioral commitment, and communication. *International Business Review*, 25(1), 370-381.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Artık, S. (2009). Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yükseklisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Avcı, S. (2013). *Farklı mesleklerde çalışan kadınların yaşam doyumu, iş doyumu, tükenmişlik ve algılanan cinsiyet ayrımcılığı düzeylerinin depresyon ile ilişkisinin incelenmesi* (Master dissertation, Sosyal Bilimler Enstitüsü) Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aven, F, Parker, B. ve Glen, M. Mc E., (1993), "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", *The Journal of Business Research*, 26, 1, 63-73.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram. *Kuram, Sebep ve Sonuçlar (1.Baskı)*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram. *Kuram, Sebep ve Sonuçlar(2.Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi

- Balaban, B. (2006). *Türk inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu üzerinde kültürün etkisi* (Master dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Balay, R. (2000a). "Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayınları, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment", *American Journal Of Sociology*, Vol. 66.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 645-663.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Blau, G. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58 (4), S:277-288
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2011). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö., & Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2):57-78.
- Bretz Jr, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275-301.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Buğra, E. (2014), "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Bulduklu, Y. (2005). Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları (Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büte, M. (2011a). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Celep, C. (2014). "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Cengiz A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ceylan, A., & Demircan, N. (2002). Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde Bir Araştırma. *Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözümler*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi, 03-04.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of career management*.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*.
- Cohen, A. (2005). "An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34-49.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Çankaya, S. (2017). Eğitim-Araştırma Hastanelerinde Çalışanların İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Ordu İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta



- Çelebi, E. S. (2018). Ergonomik İyileştirmenin Çalışan Psikolojisi Ve Verimliliğe Etkisi: Elektrikli Ev Aletleri Üreticisinde Bir Araştırma. *Journal of Life Economics*, 5(1), 83-94.
- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çıpa, D. (2020). *Duygusal ve kültürel zekâ, sosyal sermaye, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkileri: eğitim sektöründe bir çalışma*. (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumunu ve algılanan sosyal destek düzeyleri* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları İle öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Çöl, Güner (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2). <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> Erişim Tarihi: 5.4.2020.
- Çukur, Y. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta Şirketleri üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Adaptation of organizational commitment scale to Turkish: Validity and reliability study*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M., & Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees’ organizational commitment and its models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 159-166.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 115-132
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment- A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*.
- Dictionary, M. C., & Halsey, W. D. (1988). Macmillan Publishing Co. Inc., *ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul*.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03).
- Doğan, S., & KILIÇ, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29). 37-61.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., & Baş, Y. (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(51).
- Duygulu, S., & Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

- Ekşici, Ş. (2009). *Kurum ve kuruluşlarda psikolojik taciz (mobbing) eylemleri ve çalışanların motivasyonu üzerine etkisi* (Master dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Erdağı, K. (2018). *İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Erdem, A. R. (2006). *Sınıf Yönetimi*. 2. Baskı. (Editör: Hüseyin Kıran) Ankara: Anı Yayıncılık
- Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi [Organizational behavior and management psychology]. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ertürk, E., & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Etzioni, A. (1971). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.
- Fındıkçı, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Filiz, M. (2012). Çekmeköy Belediyesi Zabıta Müdürlüğü'nde Kamu Personelinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gaertner, S. (1999). "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models". *Human resource management review*, 9(4), S:479-493.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyum ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Geneviçüütè-Janonienè, G., & Endriulaitienè, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Glisson, C. and Durick, M., (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.

- González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public administration*, 82(1), 63-81.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, Hasan (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), ss. 73-83.
- Güler, Y. B., & Gürer, A. (2014). Yerel Katılımın Belediyelerde Hizmet Pazarlamasına Etkisi: Kırıkkale İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 125-142.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Hackett, R. D., & Lapiere, L. M. (2004, August). A Meta-Analytical Explanation of the Relationship Between LMX and OCB. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. T1-T6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Hakimiyet Gazetesi (2019). Zabıtalının sorunlarını anlattı, <http://www.hakimiyetgazetesi.com/haber/zabitalarin-sorunlarini-anlatti-haberi-25715.html> Erişim Tarihi: 03.05.2020
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-41.
- Herzberg, F. (1966). The Theory of Motivational and Maintenance Needs. *Arizona State University*.
- Hirsi, A.A. (2019). Sosyal Hizmetler Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972) “*Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment*”, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), S:555-572.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Hudson, R., and Sullivan, T.A. (1985). “Totem or Tyrant? Monoploy regional and local sector effects on worker commitment”. *Social Forces*, 63, 716-731.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı, <https://zabita.ibb.gov.tr/tarihce/> Erişim Tarihi:3.5.2020
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment. *Journal of Indian Business Research*.
- Kaçar, E. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi. *Çevirenler: Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara: Doğan Basımevi*.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American sociological review*, 78-90.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kamubiz (2020). “Zabıta personelinin sorunları hakkında soru önergesi” <http://www.kamubiz.com/kamu/zabita-personelinin-sorunlari-hakkinda-soru-onergesi-h4846.html> Erişim Tarihi: 03.05.2020
- Karadal, K. (2020). *Örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: bir otomotiv yan sanayi kuruluşu çalışanları üzerine araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon kocatepe üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.,
- Karamik, S., & Seker, U. (2015). İşletmelerde iş güvenliğinin verimlilik üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Part C: Tasarım ve Teknoloji*, 3(4), 575-584.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.

- Kayabaşı, Ç. (2019). Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Nosyon: International Journal of Society and Culture Studies*, (1), 31-45.
- Keleş Çelik, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlac Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kesen, M. (2016). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 6 (2): 535-562.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.
- Kırmızı, B. (2017). Bir Kolluk Kuvveti Olan Belediye Zabıtası Personelinin Temel Sorunları ve Bu Sorunlara Getirilen Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Kim, S. W. (1999). Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419-451.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi
- Koh, H. C., & El'fred, H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual review of psychology*, 26(1), 457-480.
- Lowman, R. L. (1993), *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*, Washington: American Psychological Association, 65-142.
- Lowman, R. L. (1993), *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*, Washington: American Psychological Association, 65-142.
- Luthans F. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 1995, 150.

- Luthans, F., Baack, D., and Taylor, L. (1987). "Organizational commitment: Analysis of antecedents". *Human Relations*, 40 (4), 219-236
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* Text. *HY: Harper & Bros.*
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B., & McCaul, K. D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *The Journal of applied behavioral science*, 31(1), 80-90.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.
- McClelland, D. C., & Watson, R. I. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of personality*.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1, 1-8.
- Meyer, J. P. And Allen N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Appliation*, ABD: Sage Publications Inc., 3-15.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 225-245.
- Miller, J. (1980). Individual and occupational determinants of job satisfaction: A focus on gender differences. *Sociology of work and Occupations*, 7(3), 337-366.
- Miller, W. B. (2013). Motivation Techniques: Does One Work Best?. *Readings and Exercises in Organizational Behavior*, 85.



- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of vocational behavior*, 34(1), 40-56.
- Mottaz, Clifford J. (1989). "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (2013), "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. Ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476
- Nargülü, H. (2016). *Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi; Eyyübiye Belediyesinde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Nayir, F. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi. *İlköğretim Online*, 12(1), 179-189.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1990). Organizational behavior: A management challenge. *The Dryden Pres, USA*, 198.
- Nielsen, A. K. L. (2008), "Determinants of Absenteeism in Public Organizations: A UnitLevel Analysis of Work Absence in a Large Danish Municipality", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), S:1330–1348.
- Noraazian and Khalıp (2016). "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.
- Ocak, M. & Güler, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-134.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

- Ordun, G. (2002). Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*.
- Ozdevecioglu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Örücü, E., & Esenkale, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandırma Ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özcan, E. B. (2008), Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, A., Saygılı, M., & Yıldırım, K. (2016). Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 4(2), 121-141.
- Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.
- Özkan, N. (2017). İstanbul Çekmece Bölgesi Genel Sekreterliğine Bağlı Hastanelerde Çalışan Doktorlarda ve Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.

- Ramachandran, S., & Krishnan, V. R. (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: culture as moderator.
- Rangarajan, D., & Srivastava, R. (2004). Role of job perceptions on the feedback satisfaction linkage. <https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/1825>  
Erişim Tarihi: 17.04.2020
- Reichers, Arnon. E. (1985). "A review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Roberts, K. H., Walter, G. A., & Miles, R. E. (1971). A factor analytic study of job satisfaction items designed to measure Maslow need categories. *Personnel Psychology*, 24(2), 205-220.
- Rohs, F. R., Anderson, K., & Iverson, M. J. (1999). Achievement, Affiliation And Power Needs Of Georgia= S Middle Grade Agricultural Education Students. *Journal Of Southern Agricultural Education Research*, 52(1), 24.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Runyon, K. E., & Stewart, D. W. (1987). *Consumer behavior and the practice of marketing*. Merrill Pub. Co..
- Rusu, R. (2013). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Scientific Bullentin-Nicolae Balcescu Land Forces Academy; Sibiu, Vol. 18, Iss. 1.52-55*.
- S.A Levitan ve W.B.Johnston. (1973) *Work is Here to Stay*, Alas. Salt Lake City: Olympus Publications Company.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1, 54.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektörü Antalya örneği* (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

- Saylan, E., & Cerev, G. (2019). Yerel Yönetim Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Nicel Bir Araştırma: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 103-118.
- Schroder, R. (2003). *Job satisfaction and its relationship to organizational commitment and religious commitment for Andrews University employees*, (Doctoral dissertation). Andrews University.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shajahan, D. S. ve Shajahan, L. (2004). *Organization behavior*. New Age International Publications.
- Sığrı, Ü., & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Smadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi. Eskişehir
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şaklak, Ö. (2018). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Taner, B. (1993). Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana*.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). "Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators". *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Topsakaloğlu, S. (2015) Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği,

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Tuncer, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-78.

Turhan, I. (2010). *Performans değerlemenin iş doyumu üzerine etkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Türkay, O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 22(1), 239-256.

Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Türker, M. (2007). Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, 193-200.

Türkiye Belediyeler Birliği (2020) “6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna İlişkin Rehber”, [https://www.tbb.gov.tr/storage/userfiles/rehber\\_ve\\_bilgi\\_notlari/6360\\_torba\\_personel\\_rehber.pdf](https://www.tbb.gov.tr/storage/userfiles/rehber_ve_bilgi_notlari/6360_torba_personel_rehber.pdf) 3.5.2020

Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2), 247-272.

Ülker, T. G., & Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.

Ünal, S., Karlıdağ, R., & Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-118.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. 1964. NY: John Wiley & sons, 45.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and work outcomes: subgroup hypothesis revisited. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-86.
- Yakupoğlu, A. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Performanslarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.
- Yapar, T. (2005). Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Yaşın, T. (2016). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkisi (Doctoral Thesis). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi sbf dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2006). Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi ve örnek bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2008(2), 7-33.
- Yiğit, A. G. (2019). Rasyonel Bireyin Beklenen Fayda Teorisine Davranışsal Yaklaşım: Sınırlı Rasyonelliğin Beklenti Teorisi. *Bilim Dünyasında Multidisipliner Çalışmalar*, 95.
- Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?. *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
- Yüksel, İ. (2011). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.
- “Zabıta personelinin sorunları hakkında soru önergesi”  
<http://www.kamubiz.com/kamu/zabita-personelinin-sorunlari-hakkinda-soru-onergesi-h4846.html>\_ Erişim Tarihi: 3.5.2020
- “Zabıtarların Sorunlarını Anlattı”  
<http://www.hakimiyetgazetesi.com/haber/zabitalarin-sorunlarini-anlatti-haberi-25715.html> Erişim Tarihi: 3.5.2020
- Zahra, S. A. (1984). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment- An Integrative Approach. *Akron Business and Economic Review*, 15(3), 26-32.
- Zeffane, R. (1994). “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”. *Human Relations*, 47(8), S:977-1010.

# EKLER

## EK A : Anket Formu

### Sayın İlgili,

Bilimsel bir çalışmaya veri toplamak için kullanılan bu anketimize vermiş olduğunuz cevaplar gizli kalacak ve başkaları ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız genel veriler olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle **lütfen isminizi yazmayınız ve soruların hepsini cevaplandırmaya özen gösteriniz**. Gösterdiğiniz ilgi, işbirliğiniz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

*Mehmet Zahid Arslan*

Lütfen Size uygun seçeneğin başındaki kutunun içerisine “X” işaretini koyunuz.

**Tablo A.1. Demografik Sorular**

<b>V1) Cinsiyetiniz:</b>	1( ) Kadın	2( ) Erkek		
<b>V2) Yaşınız:</b>	1( ) 25 ve altı	2( ) 26-30 yaş	3( ) 31-35 yaş	4( ) 36-40 yaş
	5( ) 41-45 yaş	6( ) 46-50 yaş	7( ) 51 ve üstü	
<b>V3) Medeni Durumunuz:</b>	1( ) Evli	2( ) Bekar		
<b>V4) Öğrenim düzeyiniz:</b>	1( ) Ortaokul	2( ) Lise	3( ) Önlisans	
	4( ) Lisans	5( ) Yüksek Lisans	6( ) Doktora	
<b>V5) Mesleğinizde göreviniz?</b>	1( ) Yönetici	2( ) Sözleşmeli Personel		
	3( ) Memur	4( ) Komiser		
<b>V6) Bu işte kaç yıldır çalışıyorsunuz?</b>	1( ) 1 yıldan az	2( ) 1-5 yıl	3( ) 6-10 yıl	
	4( ) 11-15yıl	5( ) 16-20 yıl	6( ) 21-25 yıl	7( ) 26 yıl ve üstü
<b>V7) Çalışma Şekli :</b>	1( ) Normal ( 8:00-18:00)	2( ) Vardiyalı	3( ) Düzensiz	
<b>V8) Çalışma yeriniz?</b>	1( ) Büro	2( ) Saha-Arazi		

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Ölçekte örgütsel bağlılıkla ilgili davranışları ölçen bazı ifadeler verilmiştir. Sizden istenen bu ifadelerin size ne kadar uygun olduğunu, sizin durumunuzu ne ölçüde yansıttığını belirtmenizdir.

**(Lütfen sadece bir cevap işaretleyiniz ( X ).**



**Tablo A.2. Örgütsel Bağlılık Ölçek Soruları**

<b>Bağlılık Ölçeği (Size uygun seçeneğin/kutunun içerisine "X" işaretini koyunuz.)</b>	<b>Hiç</b>	<b>Çok Az</b>	<b>Kara rsız m</b>	<b>Sıkça</b>	<b>Çok Fazla</b>
<b>B1)</b> Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
<b>B2)</b> Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
<b>B3)</b> Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
<b>B4)</b> Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
<b>B5)</b> Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
<b>B6)</b> Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
<b>B7)</b> Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
<b>B8)</b> İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
<b>B9)</b> Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar					
<b>B10)</b> Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
<b>B11)</b> Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
<b>B12)</b> Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					
<b>B13)</b> Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.					
<b>B14)</b> Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
<b>B15)</b> Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor					
<b>B16)</b> Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.					
<b>B17)</b> Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
<b>B18)</b> Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
<b>B19)</b> Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

## MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Aşağıda şimdiki işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen ifadeyle ilgili olarak işinizden ne derecede memnun olduğunuzu uygun kutucuğa ( X ) işareti koyarak belirtiniz. Cevap verirken “**bu yönden işimden ne derece memnunuz**” diye kendinize sorunuz ve sizce en uygun memnuniyet seviyesini temsil eden rakamı/cevabı seçiniz.

Hiç memnun	Memnun değilim	Kısmen	Memnunuz	Çok
1	2	3	4	5

(Lütfen sadece bir cevap işaretleyiniz ( X ).

Tablo A.3. İş Tatmin Ölçeği Soruları

	Size uygun seçeneğin/kutunun içerisine “ X” işaretini koyunuz.	1	2	3	4	5
C1	Şimdiki işimden “ beni her zaman memnun etmesi “bakımından					
C2	Şimdiki işimden “ tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından					
C3	Şimdiki işimden “ ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından					
C4	Şimdiki işimden “ toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından					
C5	Şimdiki işimden “ yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı ” bakımından					
C6	Şimdiki işimden “ yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından					
C7	İşimden “ vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından					
C8	Şimdiki işimden “ bana sabit bir iş sağlaması “ bakımından					
C9	İşimden “ başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi “ bakımından					
C10	İşimden “ kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından					
C11	İşimden “ kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından					
C12	Şimdiki işimden “ iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından					
C13	Şimdiki işimden “ yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından					
C14	Şimdiki işimden “ iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından					
C15	15. İşimden “ kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından					
C16	İşimden “ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından					
C17	Şimdiki işimden “ çalışma şartları” bakımından					
C18	Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından					
C19	Şimdiki işimden “ yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından					
C20	Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından					

## ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad: Mehmet Zahid Arslan

İletişim Bilgileri:

E-posta:zhdarслан@gmail.com

Eğitim:

2010 – 2015 Sosyoloji Lisans, Anadolu Üniversitesi,Türkiye

İş Deneyimi:

2000-2011 Giyim Mağazası Müdürü  
2011 – devam İBB Zabıta Personeli