

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA  
ETKİSİ : BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Şah KARATAŞ

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Şubat,/ 2021

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA  
ETKİSİ : BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Şah KARATAŞ  
(Y1712.040004)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

Şubat, / 2021

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (05/10/2020)

Mehmet Şah KARATAŞ

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamda, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca hayatımın her döneminde manevi desteklerini hissettiğim ve huzur bulduğum biricik aileme (Canım eşim Mihriban KARATAŞ'a, Yakışıklı oğlum Ali KARATAŞ'a, evimizin neşe kaynağı biricik prensesimiz, kızım Hivda KARATAŞ'a ve Eylül 2021 tarihinde doğmasını beklediğimiz yeni bebeğimize) sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

ŞUBAT 2021

Mehmet Şah KARATAŞ

## İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİ : BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının hangi düzeyde olduğunu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hangi düzeyde etkili olduğunu incelemektir.

Çalışma, Ocak-Temmuz 2020 döneminde İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet sürdüren özel bir eğitim kurumunun 303 çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler; kişisel bilgi formu, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden oluşan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS 24.0 istatistik programı ile analiz edilmiş, verilerin analizinde faktör, güvenilirlik, betimleyici istatistikler, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna göre çalışanların iş tatmini ile ÖVD düzeyi yüksek, örgütsel bağlılıkları ise orta düzeydedir. Çalışanların işe yönelik içsel ve dışsal tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Her iki değişken üzerinde dışsal tatmin içsel tatmine kıyasla daha etkilidir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında, uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND A  
RESEARCH ON THIS**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the level of employees' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviors and to examine the relationship between job satisfaction and organizational commitment and organizational citizenship behavior.

The research was carried out between January-July 2020 with the participation of 303 employees of a private educational institution working in the European side of Istanbul province. In the study research data was obtained through a questionnaire consisting of four parts: personal information form, Minnesota Job Satisfaction Scale, The Organizational Commitment Scale and The Organizational Citizenship Behavior Scale. Factor, reliability, descriptive statistics, correlation and multiple linear regression analysis were applied in the analysis of the data.

According to the research results, job satisfaction and organizational behaviour level of the employees is high and organizational commitment level is moderate. Internal and external satisfaction of the employees has a statistically significant and positive effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. However external satisfaction is more effective on both variables than internal satisfaction. In the light of the results of the study, suggestions were put forward for the practitioners and researchers.

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

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. Problem Durumu .....	1
B. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	3
C. Araştırma Sınırlılıkları .....	4
D. Araştırma Varsayımları.....	4
E. Tanımlar .....	4
<b>II. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....</b>	<b>5</b>
A. İş Tatmini .....	5
1. İş Tatmini Kavramı .....	5
2. İş Tatmininin Önemi .....	6
3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler.....	7
4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	12
5. İş Tatmininin Boyutları .....	16
6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	17
B. Örgütsel Bağlılık .....	17
1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	18
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	18
3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	19

4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	25
5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	29
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi .....	30
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler.....	32
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri .....	33
4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	35
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları .....	37
D. İlgili Çalışmalar.....	38
1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çalışmalar .....	38
2. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisine Yönelik Çalışmalar....	39
<b>III. YÖNTEM .....</b>	<b>41</b>
A. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	41
B. Evren ve Örneklem.....	42
C. Veri Toplama Araçları .....	43
1. Bilgi Formu .....	43
2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	43
3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	44
4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	45
D. Verilerin Toplanması .....	46
E. Verilerin Analizi .....	46
<b>IV. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>47</b>
A. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliklerine İlişkin Analiz Bulguları .....	47
1. Geçerliliğe Yönelik Faktör Analizi Bulguları.....	47
2. Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	52
B. Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
C. Korelasyon Analizi Bulguları.....	55
D. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular .....	56
1. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları .....	56
2. İş Tatmini İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	58
<b>V. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>62</b>



<b>VI. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>68</b>
<b>IV. KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ÖVD</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ERG</b>	Existence, Relatedness, Growth (Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme)
<b>SPSS</b>	Statistical Programme For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	20
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	21
Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	22
Şekil 4. Araştırma Modeli .....	41

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.	Alderfer ile Maslow'un İhtiyaçlarının Karşılaştırılması.....	10
Çizelge 2.	Demografik Özellikler .....	42
Çizelge 3.	Minnesota İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonucu .....	48
Çizelge 4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu.....	50
Çizelge 5.	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu.....	51
Çizelge 6.	Güvenilirlik Analizi Sonucu .....	52
Çizelge 7.	Betimleyici İstatistikler.....	54
Çizelge 8.	İş Tatmini Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi .....	55
Çizelge 9.	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	57
Çizelge 10.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	59
Çizelge 11.	Hipotez Testleri Sonuçları .....	61

# I. GİRİŞ

## A. Problem Durumu

Çalışma hayatı, kişilerin genelde çalışan rolleri ile dâhil oldukları, bedensel ve zihinsel etkinlikler gerçekleştirdiği sosyal ortamlardan biridir. Çalışma eylemi, bir taraftan harcanan süre dolayısıyla insan yaşamında önemli bir ağırlık taşımakta, diğer taraftan da yaşamın devam ettirilebilmesi noktasında önemli bir gereklilik olması sebebi ile hem birey hem de bireyin içerisinde yer aldığı toplum açısından oldukça önem arz etmektedir. Bireyin beceri, bilgi ve yetenekleriyle üretken bir hale dönüştüğü çalışma hayatı, bireyler, iş organizasyonları ve toplumlar üzerinde önemli sosyal ve ekonomik etkiye sahiptir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 281).

Günümüzde her alanda yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte ortaya çıkan rekabet sonucunda, insan faktörü toplumsal ve siyasi yaşamın yanı sıra yönetim ve ekonomi alanlarında da öne çıkmaktadır. Yaşanan bu rekabet işletmeler tarafından sahip olunan insan potansiyelinin en yüksek performans ve verimle kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Akıncı, 2002: 25). Bununla birlikte değişen çevresel şartlara bağlı olarak bireylerin örgütte tutulmaları zorlaşmaktadır. Çalışma ortamında beklediklerini elde edemeyen ve iş tatmini sağlayamayan çalışanların işten ayrılmaları örgütler açısından ciddi olumsuzluklara neden olmakta ve işletmeler için ayrı bir maliyet oluşturmaktadır. Örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, mutlu ve iş tatmini sağlayan çalışanların varlığı ile bunun süreklilik arz etmesine ve çalışanların örgütsel bağlılıkları ile mümkün olabilmektedir.

Yaşamlarının önemli bir bölümünü çalıştıkları örgütlerde geçiren bireylerin işlerinden aldıkları tatmin ruhsal sağlık yanında çalışanların bedensel sağlığına da etki etmekte, onların motivasyonu, verimliliği, performansı ile aile hayatında mutluluğunun artmasını sağlamaktadır (Keser, 2005: 35; Örucü vd., 2006: 51). Bunların yanında örgütlerde iş tatmininin önemli diğer iki sonucu da çalışanlarda örgütsel bağlılık (Karataş ve Güleş, 2010: 89; Ülker ve Özdemir, 2016) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Mert, 2010) oluşumuna katkı sağlamasıdır.

Bireylerin çalıştıkları örgüte olan sadakat düzeylerini ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetme düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn vd., 1994). Buchanan (2000: 533) ise örgütsel bağlılığı, “çalışanın kurum değer yargı ve hedefleri ile özdeşleşmesi, bu hedefleri gerçekleştirebilme adına kurumdan herhangi bir karşılık beklemeksizin sorumluluk duygusu hissetmesi” olarak tanımlamaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel bağlılık kavramının ağırlıklı olarak çok boyutlu yaklaşım çerçevesinde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Alanyazında pek çok çalışmada esas alındığı üzere, örgütsel bağlılık kavramı Meyer ve Allen (1997: 18) tarafından duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılık; çalışanların örgütlerine duygusal açıdan bağlanmalarını ve o örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olmasını sağlayan etmenlerle çalışan beklentilerinin karşılanması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Oktay vd., 2003: 408). Devam bağlılığı; bireyin örgüt içerisinde kalması neticesinde kazanacakları ile örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceklerini kıyaslaması ile birlikte ortaya çıkan bağlılık şeklidir (Ada vd., 2008: 489). Normatif bağlılık ise; çalışan bireyin örgüt içerisinde kalma sorumluluğu duygusunu yansıtan, örgütte kalmasının doğru olduğu fikri sonucunda ortaya çıkan ve diğer iki bağlılıkta olduğu üzere çalışanların kendilerinden kaynaklı sebeplerden ziyade içerisinde yaşadığı toplum kültüründen etkilenen bağlılık türüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 47; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 6). Örgütsel bağlılığın yüksek olması; çalışanların performanslarının yükselmesi, örgüt içerisindeki yararlı faaliyetlere katılımlarının artması, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirilmesi, işten ayrılmaların azalması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Yalçın vd., 2005: 396; Balay, 2001: 59).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise; bireylerin çalışma ortamı içinde kendisi için belirlenen standartlar ile iş tanımının haricinde, gönüllü şekilde örgütsel etkinliğe katkı sağlayacak çaba göstermesidir (Organ, 1988: 5). ÖVD, örgütün psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlayarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardım eden, gönüllülük esasına dayanan kişisel davranışlardır (Sezgin,2005:319). Yapılan pek çok çalışmada ÖVD'nin beş ayrı boyutta ele alındığı görülmektedir. Diğergamlık (Özgecilik); örgüt çalışanları zaman harcayarak ve gayret sarf ederek başka çalışanlara işleri hususunda gönüllü olarak yardımcı olmasıdır (McKenzie, 2011: 108). Vicdanlılık; bireylerin kendilerinden beklenen asgari (biçimsel) davranışlar

ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Tüm çalışanlardan örgüt kuralları, düzenlemeleri ve süreçlerine her zaman uygun biçimde hareket etmeleri beklenmesine karşın, gerçekte çoğunluk tarafından bu şekilde davranılmaması sebebiyle vicdanlılık ÖVD olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2006: 90). Sportmenlik; çalışanların şikâyetçi olmaktan kaçınmaları, gerginlik doğurabilecek davranışlardan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmasıdır (Yücel, 2006: 10). Nezaket örgüt çalışanlarının diğer çalışanlar için soruna neden olabilecek hususları önceden belirleyip, sorunun ortaya çıkmasını önleme ya da çözüm adına yardımcı olma ve öneriler getirme gibi davranışları kapsar (Organ, 1990: 47). Örgütsel erdem; çalışanların örgütün politik yaşamına sorumlu ve aktif olarak katılımını ifade etmektedir (Organ, 1988).

Belirtilen hususlar ışığında bu çalışmanın konusunu özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarda iş tatmininin örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkileri oluşturmaktadır.

## **B. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı; özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranacaktır:

- i. Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları hangi düzeydedir?
- ii. Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- iii. Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde hangi düzeyde etkilidir?
- iv. Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hangi düzeyde etkilidir?

Çalışmanın, özel eğitim kurumu çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek suretiyle literatüre katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **C. Araştırma Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki biçimde sıralanmıştır:

- i. Araştırma, ankette yer alan ölçekler ile elde edilen bulgular ile sınırlıdır.
- ii. Araştırma İstanbul ilinde bulunan bir özel eğitim kurumu çalışanları ile sınırlıdır

### **D. Araştırma Varsayımları**

Araştırmaya katılan özel eğitim kurumu çalışanlarının veri toplama araçlarına doğru ve samimi şekilde yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

### **E. Tanımlar**

**İş Tatmini :** Kişinin yaptığı iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda hissetmiş olduğu pozitif duygusal durum ya da memnuniyettir (Locke (1976)'dan Akt. Nguni, Slegers ve Denessen,2006: 152).

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın kurum değer yargı ve hedefleri ile özdeşleşmesi, bu hedefleri gerçekteştirebilme adına kurumdan herhangi bir karşılık beklemeksizin sorumluluk duygusu hissetmesidir (Buchanan, 2000: 533).

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgüt biçimsel (resmi) ödül sistemi içerisinde direkt olarak bulunmayan ancak örgüt fonksiyonlarının bir bütün olarak gerçekteştirilmesinde ciddi katkılarda bulunan gönüllülük esasına dayanan davranışlardır (Organ, 1990).



## II. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

### A. İş Tatmini

#### 1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı ilk defa 1911’de Taylor ve Gilbert tarafından “iş ortamında en az yorgunluk ve stres yaratacak bir yöntem ile çalışmak” şeklinde tanımlanmıştır. Konuya dair bilimsel çalışmaların 1920’li yıllardan itibaren Elton Mayo ile arkadaşlarınınca yürütülen Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74) İş tatmini ile ilgili araştırmalar incelendiğinde kavrama dair pek çok tanım olduğu görülmektedir.

Locke’a (1976) göre iş tatmini; “Kişinin yaptığı iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda hissetmiş olduğu pozitif duygusal durum ya da memnuniyet”tir (Akt.Nguni, Slegers ve Denessen, 2006: 152).

İş tatmini, bireyin işi aracılığı ile elde etmiş olduğu maddi kazanç, işverenin çalışanı ile beraber çalışmadan duyduğu haz ile bir eser meydana getirme ile elde edilen mutluluktur (Bingöl, 1996:266).

Benzer biçimde Olorunsola (2013: 168) da iş tatminini “İşgörenlerce yapılan bir işe karşı tutumlar ve hissedilenler” olarak tanımlamaktadır.

Schemerhorn vd. (2011) ise iş tatmininin “çalışanın fiziki ve sosyal şartlarının yanı sıra görevine yönelik duygusal tepkisi olduğunu ve psikolojik sözleşmesinde yer alan beklentilerin karşılanma düzeyine işaret ettiğini” ifade etmektedir. Burada psikolojik sözleşme ile işgören ile işverenin arasındaki işe yönelik karşılıklı beklentiler ya da yükümlülükler kastedilmektedir. Yazılı olmayan ve bütünüyle karşılıklı beklentilere dayanan bu sözleşmenin tarafları birbirlerinden beklentilerini karşılama talep etmekte, bu taleplerin karşılanma durumuna göre tatmin ya da tatminsizlik meydana gelmektedir.

İş tatminine yönelik tanımların ortak yönleri özetlenecek olursa;

- İş tatmini, kişinin çalıştığı işe dair elde ettiği olumlu ya da olumsuz duygulanım ve bunun neticesinde meydana gelen davranış kalıplarındır,
- Bireyin işine dair tatmin ya da tatminsizliğinde duygusal ya da davranışsal bir dışavurum mevcuttur,
- İş tatmininde iş taraflarının arasında karşılanan ya da karşılanmayan beklentiler bulunmakta, bunun neticesinde tatmin/tatminsizlik oluşmaktadır,
- İş tatmini işgörenin hem maddi hem de manevi haz almasını içermektedir,
- İş tatmini, bireyin işe dair deneyim ile yaşantıları neticesi yaptığı değerlendirmelerden meydana gelmektedir,
- İş tatmini, işgörenin çalışması ile ortaya çıkardığı iş ve eseri görmek ile elde ettiği hazdır.

## 2. İş Tatmininin Önemi

Bireyin yaşamında iş ekonomik bakımdan olduğu gibi psikolojik ve sosyal bakımdan da önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıdan örgüt içerisinde çalışanların mutluluk ve huzurunun sağlanması önem arz etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2007: 6). Örgütlerin insan kaynakları olan çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği, çalışanların yanı sıra örgütün geneline de etki edebilmektedir. İş tatmininin taşıdığı önem, tatminsizlik durumunun neden olduğu işten ayrılma, devamsızlık ve örgütsel bağlılığın düşük olması gibi konuların işletme açısından yol açtığı maddi/manevi yükler düşünüldüğünde daha belirgin olmaktadır (Demir, 2007: 102).

İş tatmini yöneticiler, çalışanlar ve örgüt bakımından farklı önemlere haizdir. Çalışanlar açısından iş tatmini verimliliğin artmasını ve bir işletmede daha uzun süre çalışmasını sağlamaktadır (Sarker vd., 2003: 745). Örgüt açısından bakıldığında, yoğun rekabet ortamında çalışanlar işletmelerin en önemli sermayesi olarak değerlendirilmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmeler üretken, performansı, motivasyonu ve iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlara gereksinim duymaktadır (Metek ve Karahan, 2014: 16). Bunları sağlayabilen örgütlerde iş tatmini işe katılım ve örgütte kalma niyeti gibi çıktılarda artış görülürken, işgücü devri ve işten ayrılma niyetinde azalma görülebilmektedir (Zhang and Zheng, 2009: 334).

### 3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

Gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler bakımından iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri motivasyondur (Söyük, 2007: 58). Motivasyon kişilerin ihtiyaçlarını gidermek üzere gerekli eylemleri gerçekleştirmeleri için gereken bir güç olarak başarı ve bireysel tatmin elde edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İş tatminini açıklamak üzere genel olarak motivasyon teorilerinden yararlanılmıştır. Bunun nedeni; ihtiyaç, tatmin ve sonraki ihtiyaçlara güdülenme ilişkisi çerçevesinde motivasyon ile tatmin kavramları arasında sıkı ilişki bulunmasıdır (Genç, 2004: 233).

Literatürde iş tatmini ile motivasyon teorileri kapsam teorileri ile süreç teorileri olarak iki ayrı grup halinde ele alınmaktadır. Kapsam teorilerinde içsel faktörlere ağırlık verilirken (Wong, 2007: 20-21), süreç teorilerinde ise dışsal faktörler ağırlık kazanmaktadır (Şenol ve Hotamışlı, 2011: 8).

#### a. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri; bireyleri çalışmaya iten nedenleri incelemekte, bireylerin davranışlarını yöneten ve kontrol eden faktörlerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Diğer bir ifade ile bireylerin sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtülerle bu dürtülerin öncelik sıralarını incelemektedir. En fazla bilinen ve bu çalışmada ele alınan kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ile Alderfer'in ERG Teorisi'dir (Tınaz, 2005: 8).

#### i. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İş tatminine dair teoriler arasında en fazla bilinen teorileridir. İlk olarak 1940'larda bireyin gereksinimlerini bilimsel olarak inceleyip motivasyon hususuna ışık tutan düşünce adamı Abraham Maslow'dur. Bireylerin ihtiyaçlarını önem sırası çerçevesinde sıralayan Maslow'un ortaya koyduğu kademelendirme aşağıdaki şekildedir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Gereksinimler arasında ilk kademeyi oluşturmaktadır. Bireyin varlığının devam edebilmesi noktasında zaruri olan yemek, su, ısınma benzeri ihtiyaçlardır (Eren, 2011:537).
- **Güvenlik İhtiyacı:** İhtiyaç hiyerarşisinde ikinci sırada yer almaktadır. Çalışanların fiziki ve ruhi bakımdan tehlikelerden uzak çalışma ortamını

ifade etmektedir. Güvenlik ihtiyacı; çalışanların huzurla çalışmalarını, sosyal bakımdan tatmin edilmelerini, emeklilik, sağlık sigortası ve iş garantisi benzeri faktörleri kapsamaktadır (Şerif ve Çelik, 2012: 69).

- **Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçları:** İhtiyaç hiyerarşisi içerisinde fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçları sonrasında gelmektedir. Aile, arkadaş ya da yakın çevreyle ilişkilerin olduğu, onları sevme ve onlar tarafından sevilme ihtiyacının giderildiği sosyal basamaktır (Güney, 2012: 321).
- **Değer Verilme/Saygınlık İhtiyacı:** İki kategoriden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki bireyin kendini değerli görmesi, takdir etmesi ve kendine güvenmesi gibi kendi içine dönük ihtiyaçlarıdır. Diğeri ise başkalarınca tanınması, beğenilmesi ve saygı görmesi şeklindeki dışa dönük ihtiyaçlarıdır (Türk, 2007: 84).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireylerin kendi potansiyellerini, kapasitelerini ve güçlerini ortaya çıkarma ve yeteneklerini konuşturma gibi bireyi kapasitesiyle öteki bireylerden farklı kılan ihtiyaçlardır (Türk, 2007: 86).

İhtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanların ihtiyaçlarını anlama ve bunları karşılama hususunda yöneticilere yardım edebilir ve bunun neticesinde iş tatminini oluşumu için gereken ortamı oluşturmak mümkün olabilir (Çetin, 2014: 40).

## ii. Herzberg'in çift faktör teorisi

1969'da Frederick Herzberg tarafından ortaya konan ve iş tatminine dair geliştirilen önemli teorilerden bir diğeridir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre, iş tatmini  *motive edici faktörler*  (iş ortamında başarı ile tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, istek ve donanımına uygun olan bir işte çalışma, yetki ve sorumluluk ile terfi olanaklarına sahip olma) ile  *hijyen faktörleri*  (işletme politika ve yönetimi, ücret, çalışma koşulları, özel hayattaki mutluluk, organizasyon içerisindeki ast-üst ilişkileri) olmak üzere iki faktörü bulunmaktadır (Çiftıldız, 2015: 61-62). Bu teoride yalnızca hijyen faktörlerin iyileştirilmesinin işgörenlerin motive edilmeleri bakımından yeterli olmayacağı, başarılı olma, bu başarı sonucunda kabul görme ve başarının tebrik edilmesi gibi faktörlerin çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarını ve daha motive olarak çalışmalarına sebep olacağı öne sürülmektedir (Özdemir, 2006)

### iii. Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı teorisi

Bu teoride kişiler üç grup ihtiyaca bağlı olarak davranış göstermektedir. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma, güç kazanma ile başarıma ihtiyacıdır (Erdem, 1997).

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bireylerin başkalarıyla iletişim kurma, bir gruba ait olma ya da sosyal ilişkiler geliştirme şeklinde ifade edilebilir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç sahibi bir bireyin sahip olduğu güç ya da otorite kaynaklarını çoğaltma, etki alanındaki bireyleri etki altında bulundurmaya devam etme şeklinde ifade edilebilir.
- **Başarıma İhtiyacı:** Bireyler her zaman eylemlerinin neticesinde bir taraftan başarılı olmak isterken diğer taraftan da başarısız olmaktan korkmaktadır. Bu korkuyu ortadan kaldırmak üzere isteği bireyleri eylem yapmaya sevk etmektedir (Yaldızbaş, 2015: 77).

### iv. Alderfer'in erg teorisi

Bu teori Clayton Adelfer tarafından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden etkilenmek suretiyle onun eksik olan yönlerini giderme ve destekleme amacıyla geliştirilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005: 324). Alderfer'e (1967) göre bireylerin ihtiyaçları; fiziki ve maddi hususlara yönelik "**Var Olma İhtiyacı (Existence)**", başka bireyler ile duygusal ilişki kurulmasına yönelik "**İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)**" ve bireylerin sorunları çözme hususunda yetenek ve becerilerini kullanmasını ifade eden "**Gelişme İhtiyacı (Growth)**" olmak üzere üç grupta sıralanabilir (Akt. Ulukuş, 2016: 250).

Alderfer'in ERG Teorisi çerçevesinde; öncelikle en altta bulunan bireyin var olma ihtiyacının tatmin edilmesi, ardından da ilişki kurma ile geliştirme ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Çizelge 1'de sunulduğu üzere Alderfer'in teorisindeki var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçlarına; ilişki ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyacı ile değer verilme/saygınlık ihtiyacına; gelişme ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir (Eren, 2000: 507).

Çizelge 1. Alderfer ile Maslow'un İhtiyaçlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Var Olma İhtiyacı	Fizyolojik İhtiyacı Güvenlik İhtiyacı
İlişki İhtiyacı	Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı
Gelişme İhtiyacı	Saygı İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kaynak: Eren, 2000:507

Alderfer'in ERG ve Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorileri karşılaştırıldığında, ERG teorisinin daha esnek olduğu ve kişiyi harekete geçiren güç üzerinde aile yapısı, eğitim, kültür ve çevre gibi unsurların önem taşıdığı görülmektedir (Tınaz, 2005: 10). İki teorinin arasında bulunan en önemli fark, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında sıralamaya uygun olarak bir ihtiyaç karşılanmadan ötekine geçilememesine karşın, Alderfer'in teorisinde iki ayrı ihtiyaç hiyerarşi gözetilmeden eş zamanlı olarak karşılanabilmesidir. Ayrıca Alderfer'in teorisinde var olma ve ilişkisel ihtiyaçlar tatmin edilmeleri ile şiddetlerini kaybederken, gelişme ihtiyacı tatmin edildiğinde daha da şiddetli bir hale gelmektedir (Şimşek, 1995: 213).

## **b. Süreç teorileri**

Süreç teorilerinde; bireyin yaptığı işte devamlı ve istekli olmasını sağlayan nedenler incelenmekte, bireylerin iş süreçlerinde yapabilecekleri pek çok davranış arasından neden sergiledikleri davranışı seçtikleri üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada süreç teorileri olarak; Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, Lowler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi ile Edwin Locke'un Amaç Teorisi ele alınmıştır.

### **i. Victor Vroom'un beklenti teorisi**

Victor Vroom'un beklenti teorisi bireylerin farklı davranışlar arasından kendi beklentilerine uygun tercihlerde bulunarak davranış sergilemesi fikrine dayanmaktadır (Can vd., 2006: 108).

Vroom'un beklenti teorisine göre iş tatmini işgörenlerin işe dair algıladıkları ödüllerin fonksiyonudur. Bu kapsamda işgörenlerin aldığı ödüllerin zamanlaması ve miktarı iş tatminini belirlemektedir. Genel olarak çalışanlar ödüllendirildikleri düzeyde tatmin olmaktadır (Çarıkçı, 2004: 156).

Bununla birlikte çalışanlar ödüllere farklı anlamlar da yükleyebilmektedir. Kimi çalışanlar yöneticilerin vadettiği ödülü değerli bulmayabilir. Bu durumda verimli bir çalışma ve motivasyonun ortaya çıkabilmesi mümkün olmamaktadır (Şimşek vd., 2011: 195).

## **ii. Lowler-Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi**

Lowler ve Porter tarafından Wroom'un beklenti teorisinin geliştirilmiş bir hali olan bu teoride Wroom teorisinde olduğu şekilde birey tarafından yüksek gayret sarf edilmesi doğrudan başarı ile sonuçlanmamaktadır. Gösterilen yüksek gayret sonucunda yüksek başarı elde edilebilmesi için bireyin gereken bilgi ile yeteneği taşıması ve uygun rol anlayışına sahip olması gerekir (Bingöl, 1990:194). Bu model uyarınca bireyin bilgisi ile yeteneği bir işin başarılması için önemli olup, bunlar birey de bulunmuyorsa ne kadar gayret sergilerse sergilesin yine de başarılı olabilmesi mümkün olmamaktadır (Koçel, 2007: 651-652).

## **iii. J. Stacey Adams'ın eşitlik teorisi**

Bir motivasyon teorisi olmasının yanında iş tatmini bakımından önemli bir diğer teoride J.Stacy Adams'ın geliştirdiği "Eşitlik Teorisi"dir. Adams tarafından ileri sürülen bu teoride, işgörenler kendilerini genelde benzer seviyedeki işgörenler ile karşılaştırarak benzer deneyim ile niteliğe sahip oldukları düşüncesini taşımaktadır (Çetinkanat, 2000: 27). Diğer bir ifadeyle işgörenler girdiler ile çıktılara göre kendilerini başka çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar (Tucker, 2002: 138).

Eşitlik teorisinde girdiler gösterilen çaba, çalışma süreleri, kalite anlayışı gibi etmenleri, çıktılar ise bireylerin yaptıkları işin sonucunda elde ettiklerini ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:142). Bireyler yaptıkları karşılaştırmalar neticesinde eşitsizlik algıladıklarında, bu durumu ortadan kaldırmak üzere çabalayacaktır. Birey eşitsizlik ya da adaletsizlik algıladığında adaleti kendisi oluşturmaya çalışmakta, algıladığı eşitsizlik aleyhine olduğu takdirde birey bu eşitliği genelde performansını azaltarak gerçekleştirmektedir (Tevruz, 2002: 39).

#### **iv. Edwin Locke'un amaç teorisi**

1968'de Edwin Locke'ın geliştirdiği bu model uyarınca, çalışanların davranışının temel sebebi bilinçli amaç ve niyetleridir (Can vd., 2006:110). Modele göre kişiler kendileri açısından ödül olabilecek önemli amaçlar belirlemektedir. Kendilerinin belirlediği veya başkalarının belirlenen bu amaçları kabul eden çalışanlar, işlerinde daha fazla gayret gösterip performans ortaya koymaktadır. Çalışanların gelecekte sergileyecekleri performanslar da bu amaç ile uyumlu olmaktadır (Çetinkanat, 2000: 30).

Kişisel veya örgütsel amaçlar ulaşılmak istenen sonucu belirtmektedir. Bir diğer ifadeyle amaç, kişi ve örgütün ulaşmak istediği ve bunu gerçekleştirmek üzere gayret sarf ettiği ortam ile alakalıdır. Çalışanlar ile örgüt amaçlarının birbirlerine ters düşmemesi önem arz etmektedir (Şimşek vd.,2011:75).

#### **4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgütlerde bireylerin iş tatmini düzeylerine etki eden faktörler literatürde bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki farklı grup halinde incelenmektedir

##### **a. Bireysel faktörler**

Çalışanların iş tatminini düzeylerine etki eden bireysel faktörler, onların fiziksel ve duygusal alanlarına karşılık gelen özellikleri olarak ifade edilebilir. Yapılan pek çok çalışmada farklı bireysel faktörler ortaya konmakla birlikte, bu çalışma kapsamında iş tatmine etki eden bireysel faktörler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi ele alınmıştır.

##### **i. Cinsiyet**

İş tatminine etki eden önemli faktörlerden birisi cinsiyettir. İşgörenlerin cinsiyetleri yaptıkları işe yönelik tutumlarının oluşumunda ve iş ortamını değerlendirmelerinde farklılıklara sebep olabilir. İş tatmini ile cinsiyet ilişkisini ele alan çalışmalara bakıldığında, literatürde bu görüşü destekler nitelikte olan pek çok araştırma bulunduğu görülmektedir (Kaya, 2007: 361-369; Yelboğa, 2007: 8-16; Karataş ve Güleş, 2010: 81-86).



Silahl'a (2005:122) g6re kadlnlar ile erkekler sahip oldukları farklı toplumsal rollere bağlı olarak, işlerine dair farklı beklentilere sahiptirler. Bu nedenle ¼cret, çalışma saatleri ve koşullarından elde edilen tatmin d¼zeyi de farklı olmaktadır. Ayrıca cinsiyete g6re iş tatmini d¼zeyleri farklı meslek grupları için de farklılık g6sterebilmektedir.

Yapılan bir başka araştırmada aynı iş hususunda kadlnların erkeklere nazaran daha d¼ř¼k beklentilere sahip olması nedeniyle, kadlnların aynı işte erkeklerden daha fazla iş tatmini elde edebildiği ileri s¼r¼lm¼řt¼r (6zaydın ve 6zdemir (2014: 255).

Bununla birlikte cinsiyetin çalışanların iş tatminine etki eden bir fakt6r olmadığını ortaya koyan kimi çalışmalar da bulunmaktadır (G¼rkan vd., 2017: 130; Bilgi, 1998: 549).

## **ii. Yaş**

İş tatminine etki eden bir diğer fakt6r yaş fakt6r¼d¼r. Çalışanların iş tatmini d¼zeyleri ¼zerinde yaşın etkisine y6nelik olarak farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda yaş ile iş tatmini d¼zeyi arasında pozitif ilişki olduğu ve yaşla birlikte tatmin d¼zeyinin de arttığı (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Yeğin, 2009) ifade edilirken, bazı araştırmalarda yaş ile çalışanların iş tatmin d¼zeyi arasında U tipi bir ilişki olduğu, genç ve yaşlı bireylerin tatmin d¼zeylerinin orta yaştaki bireylerden daha fazla olduğu belirlenmiştir (6zt¼rk, 2018: 40).

## **iii. Medeni durum**

Evli veya bek6r olmanın çalışanların iş tatmini d¼zeyine etkisi incelendiğinde, genelde evli bireylerin bek6rlara kıyasla daha y¼ksek iş tatmin d¼zeyine sahip oldukları belirlenmiştir (S6y¼k, 2007: 78; Bostancıoğlu, 2008). Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir(Telman ve ¼nsal, 2004: 59).

## **iv. Eğitim durumu**

İş tatminine etki eden fakt6rlerden bir diğeri eğitim d¼zeyi olup, eğitim d¼zeyinin iş tatmini ¼zerinde olumlu etkisi olabildiği gibi olumsuz etkisi de g6r¼lebilmektedir. Y¼ksek eğitim d¼zeyine sahip çalışanlar, daha iyi ve tatmin edici

şartlarda iş bulabildiklerinden dolayı iş tatmini düzeyleri de daha yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi iş tatminine olumlu etki etmektedir. Bununla birlikte eğitim düzeyinin artması beraberinde büyük oranda çalışanların beklentilerinin de arttığı düşünüldüğünde, beklentileri karşılanamayan çalışanlar da iş tatmini de düşük olabilmektedir (Demir, 2005: 105-106).

#### **v. Çalışma süresi**

Çalışma süresi ile iş tatmini ilişkisi ele alındığında, iş deneyimi ile iş tatmini arasında U tipi bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Buna göre çalışanların iş tatmini düzeyleri mesleklerinin ilk yıllarında daha yüksek olup zaman içerisinde azalma eğilimi göstermekte, işteki deneyimin artmasıyla birlikte işlerine yönelik daha gerçekçi beklentilere sahip olmaları ve kendilerinden beklentilerin daha fazla bilincinde olmalarına bağlı olarak işverenle ortak bir anlayışa sahip olması nedeniyle çalışanların iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir (Silah, 2005: 120-121; Cano ve Miller, 1992: 40).

#### **b. Örgütsel faktörler**

Çalışanların yapmış oldukları işe dair tutumlarına etki eden diğer faktörler, bireylerin örgütle etkileşimi ve işlerine yönelik yaklaşımlarını açıklayan örgütsel faktörlerdir. İş tatmini üzerinde etkili örgütsel faktörlerin hangileri olduğuna dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Luthans (2011: 109) örgütsel faktörleri işin kendi, terfi olanakları, ücret ve çalışma arkadaşları olarak ifade etmektedir. Bir diğer araştırmada söz konusu faktörler işin kendi, ücret, terfi olanakları, muhtemel ödüller, çalışma stilleri ve iletişim imkânları olarak sıralanmaktadır (Spector, 1997). Konuya dair Robbins ve Judge (2013: 79) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel faktörler; iş yapısı, yönetim ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ücret, mevcut çalışma şartları, kariyer ve ödüllendirme olarak ortaya koyulmuştur. Yapılan çalışmalarda ifade edilen faktörler göz önünde bulundurulduğunda başlıca örgütsel faktörleri; işin niteliği, ücret ve ödüllendirme, çalışma şartları, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları olarak sıralamak mümkündür.

#### **i. İşin niteliği**

Bir işin niteliği işgörenin tatmini bakımından büyük öneme haizdir. Bireyin çalışma esnasında sahip olduğu serbestlik düzeyi, işin çekici olması, işin monoton bir

yapıya sahip olmaması gibi faktörler işgörenlerin tatmin düzeylerine pozitif olarak etki etmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996: 131).

## **ii. Ücret ve ödüllendirme**

Bireyler yaşamlarını sürdürebilecekleri minimum yaşam standardını sağlayabilecek gelire ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ücret, kişinin çalışmasındaki en temel amaçlardan biridir (Özkalp ve Kırel, 1996: 131). İnsanoğlu yaşamını devam ettirebilme adına maddi bir kazanç sağlayacakları işte çalışmak durumundadır. Bu çalışanlar için iş tatminine etki eden bir diğer faktör de yapılan işe dair ücrettir. Yapılan bir işin karşılığında alınan ücret bireyin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve yaşam standartlarını karşılayabilecekleri düzeyde olduğunda, birey işinden tatmin olmaktadır. Ücret çalışanlar açısından öncelik taşıyan konulardan biridir. Bu noktada en çok önem arz eden husus yapılan işe karşılık olarak adil bir ödemenin yapılıp yapılmadığıdır. Bireyin işini severek yapması noktasında işin niteliği ile uyumlu bir ücret elde etmesi gerekmektedir (Eren, 1998: 421). Aksi durumda birey aidiyet duygusundan uzaklaşmakta, işine gerektiği önemi göstermemeye başlamakta ve verim ile iş kalitesinde azalma görülmektedir. Çünkü çalışanlar kendilerini aynı işi yapan bireyler ile kıyaslamakta olup, yapılan işte eşit ve adil bir ücret elde edilmesi çalışanın başarı, performans ve iş tatminine olumlu şekilde etki etmektedir.

Ödüllendirme de çalışanların motivasyonlarına önemli katkılar sağlamak suretiyle iş tatminlerini artıran bir diğer faktördür. Ödüllendirme terfi ve ücret artışı dışsal eylemler yanında övme ve dostça davranma şeklinde içsel eylemler de olabilir (Koçel, 2007:183)

## **iii. Çalışma koşulları**

Çalışanların buldukları iş ortamı ile ona etki eden fiziki şartlar verimliliklerine etki eden faktörler olarak ifade edilebilir. Bu şartların uygun olması bir yandan çalışanların moral yapılarına etki edebilmekte, diğer yandan da kurumları ile bütünleşmelerini ve dolayısı ile iş tatmini düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Gözener ve Sayın, 2007:3).

## **iv. Terfi Olanakları**

Terfi olanağı, çalışanların iş tatmini düzeyine etki eden bir başka örgütsel faktördür. Terfi, çalışanlara örgütün hiyerarşik yapısında ilerleme (yükselme)

olanağının sağlanması şeklinde açıklanabilir. Çalışanların sahip oldukları maddi imkânlarda artış sağlamakta, daha çok sorumluluk üstlenme, daha üst düzeyde statüye ulaşma ve toplum içerisinde daha çok saygı gösterilen bir sosyal imkân sunmaktadır. Bu sayede çalışanların daha çok tatmin olabilecekleri şartlar hazırlanmış olmaktadır. Ayrıca çalışanların daha sağlıklı çalışma ortamı ve iyi bir hayata sahip olma istekleri de terfi etme niyetini artırmakta ve sağladığı çok yönlü etkilerle çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir (Çınar ve Özyılmaz, 2019).

#### **v. Çalışma arkadaşları**

Çalışanlar yaptıkları işe karşılık olarak yalnızca ücret ya da somut ödüller veya başarı beklememektedir. İşyerlerinde kurduğu arkadaşlıklar ve üstleriyle etkileşimleri aracılığıyla sosyal ilişki kurma ihtiyaçlarını gidermektedir. Bu sosyal ilişkiler ya da arkadaşlık ilişkileri çalışanların iş tatmini düzeylerine etki etmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Erdoğan'a (1997: 242) göre örgüt içinde bir çalışanın onu destekleyen çevre ve daha verimli şekilde çalışmasına gayret eden çalışma arkadaşlarına sahip olması iş tatmini düzeyine katkı sağlamaktadır. İşini sevmese dahi çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iyi ilişkiler, böyle bir ortamda bireyin yaptığı işe karşı tutumuna pozitif olarak etki edebilir. Çünkü örgüt içerisinde çalışanların kendilerini yalnız hissetmeleri ve paylaşımda bulunmaması zaman içerisinde işlerine karşı soğumalarına sebep olabilmektedir.

Ayrıca örgüt çalışanları tarafından iş dışında bir araya gelinerek sosyal aktivitelerde bulunulması bir yandan monotonluğun azaltılmasına yardım ederken, öte yandan da çalışanların arasında paylaşma ve dayanışma duygularının artırılması sayesinde iş tatminine yarar sağlamaktadır (Başar, 2011: 93).

#### **5. İş Tatmininin Boyutları**

Çalışanların yaptıkları iş esnasında ulaştıkları iş tatminiyle yaptıkları iş neticesinde ulaştıkları iş tatmini birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu çerçevede iş tatminini içsel ve dışsal tatmin şeklinde iki temel boyutta incelemek mümkündür (Şimşek vd. 2011: 138)

İçsel tatmin; çalışanların işlerini yapmaları sırasında sahip oldukları yetenekleri ortaya koyabilme, yetki ile sorumluluk üstlenebilme, bağımsız olarak çalışabilme,

topluma katkı sunabilme, sosyal olanakların düzeyi, yapılan işin devamlılığı, statü kazanma gibi işin kendisinden kaynaklı olarak elde edilen tatmin türüdür (Chiu ve Chen, 2005: 527)

Buna karşın dışsal tatmin ise çalışanın yaptığı bir iş neticesinde elde ettiği tatmin olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile dışsal tatmin, işin kendiyle direkt olarak ilişkisi bulunmayan, terfi olanakları, örgüt politikası ve ücret benzeri etmenlerden kaynaklanan tatmini belirtmektedir (Deniz, 2005: 311).

## **6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Çalışanlarda iş tatminsizliği hem örgütler hem de çalışanlar için pek çok sonucu doğurmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında bireyin yaptığı işe dair iş tatminsizliği onların verimini düşürmekte ve işgücü devir hızının artmasını sağlamaktadır (Demir vd., 2008:140). Bu husus çalışanlarda olumsuz sağlık durumlarına da neden olabilmekte, baş ağrısı, stres, depresyon ve uyku düzensizliği gibi sorunlara neden olabilmektedir (Akıncı, 2002:3). Ayrıca iş tatmin düzeyi daha yüksek olan çalışanlar bu mutluluklarını işlerinin dışına da taşımakta ve yansıtmaktadır (Türk, 2007: 127).

Örgütler açısından bakıldığında ise çalışanlarda iş tatminsizliği aşağıdaki sonuçları doğurabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Şimşek vd., 2011: 203):

- Yüksek çalışan devri,
- Çalışanlarda işe gitme isteksizliği ve iş devamsızlığı,
- Yetersizlik duygusu,
- Örgütten ayrılma,
- İşbirliği sağlayamama,
- İsabetsiz kararlar verme.

## **B. Örgütsel Bağlılık**

Günümüzde iş hayatındaki en önemli sorunlardan biri çalışanların işleri ve iş ortamından memnun olmamalarıdır. Örgütler için çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamak artık mal/hizmet üretimi gibi temel amaçlardan biri haline gelmiştir. Söz konusu amacı gerçekleştirmede çalışanların örgütlerinin hedeflerini benimsemeleri ve örgüt içinde varlıklarını sürdürmeyi istemeleri manasına gelen

örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık önemli pek çok örgütsel çıktı ile ilişkili bir kavram olup, çalışanların örgütsel davranışları noktasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

## **1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birinde örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş oldukları içsel duygudur. Örgütsel bağlılık aynı zamanda psikolojik bağlılık olarak da adlandırılmakta ve “işe yönelik ilgi, örgütün değerlerine dair yüksek inanç ile sadakat” olarak ifade edilmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005).

Celep (2000: 15) örgütsel bağlılığı, bir örgüt tarafından çalışandan beklenen formal beklentilerin ötesinde çalışanın bu amaçlar ve değerlere yönelik davranışlarını belirtmektedir.

Earley (1997: 98) ve Demirel (2009:116) örgütsel bağlılığı bir çalışanın kendi çıkarları ile birlikte örgüt çıkarlarını da benimsemesi ve kendini o örgüt çıkarlarına adanması olarak tanımlamaktadır. Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler her durumda kendini örgütün çıkarlarına adanmakta ve örgüt çıkarları için gönüllü olarak görev almaktadır.

Bir başka tanımda örgütsel bağlılık, “çalışanın kurum değer yargı ve hedefleri ile özdeşleşmesi, bu hedefleri gerçekleştirebilme adına kurumdan herhangi bir karşılık beklemezsizin sorumluluk duygusu hissetmesi” olarak ifade edilmektedir (Buchanan, 2000:533).

Mathieu ve Zajac (1990: 171-172) örgütsel bağlılığa dair yapılan tanımlarda ortak noktanın örgütsel bağlılığın çalışanı örgüte bağlayan bağ olması olduğunu belirtmekte, fakat bu bağın nasıl geliştirildiğinin farklılık gösterdiğine vurgu yapmaktadır. Kimi araştırmacılar bağlılığın tutumsal, kimileri davranışsal ve kimileri de çoklu perspektiften değerlendirmektedir. Söz konusu yaklaşımlar ileri de detayları ile ele alınmıştır.

## **2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Günümüzde gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşlarının başarısı, o kurumda görev yapan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarına göre farklılık gösterebilmektedir (Karaköse ve Bozgeyikli, 2012: 166). Bu bağlılık çalışanların

örgütsel performanslarını olumlu etkilediğinden son yıllar içerisinde kurumlar örgütsel bağlılık hususuna oldukça önem vermektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlar örgüt adına kâr sağlayabilecek çıktılar noktasında üretim faaliyetlerine daha yüksek düzeyde katılım göstermektedir (Balay, 2001:138-139). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar düşük örgütsel bağlılık sahibi çalışanlara nazaran örgüt süreçlerine daha çok katılım göstererek daha verimli çalışmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

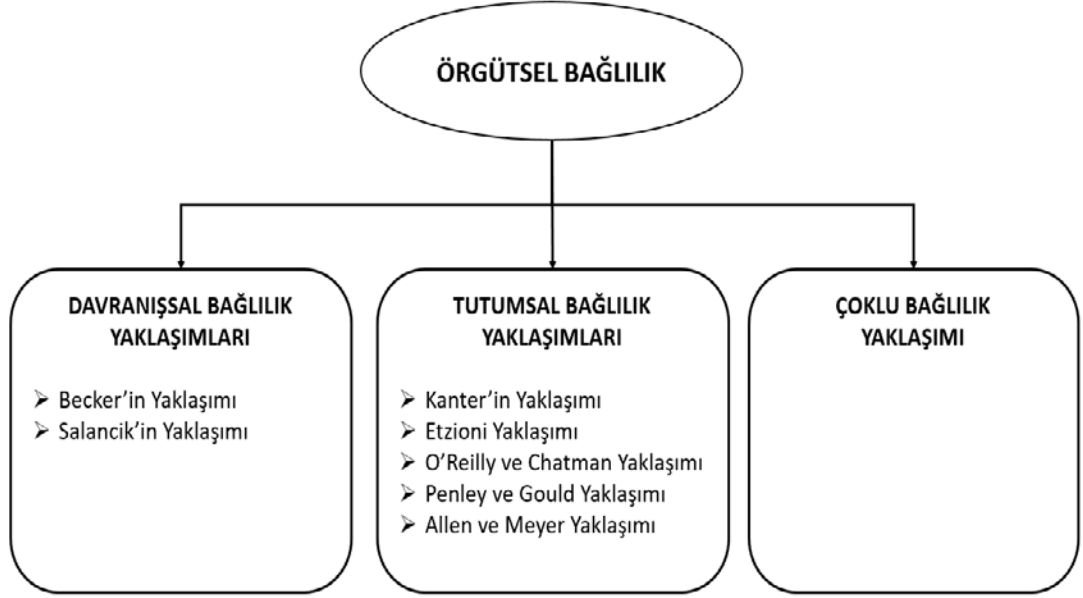
Örgütsel bağlılık örgütler tarafından varlıklarını sürdürebilme çabalarının hem temel etkinliklerinden biri ve hem de nihai hedefleri arasındadır. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar; daha uyumlu ve daha üretken olmakta, daha yüksek bir sadakat ve sorumluluk duygusuyla çalışmakta ve daha düşük maliyete sebep olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütlerde elde edilen başarının kalıcı olabilmesi, çalışanların yetenekleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Feldman ve Moore (1982) örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların aşağıda belirtilen özellikleri taşıdıklarını ifade etmiştir (Uygur, 2007: 73):

- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar daha az denetim ihtiyacı göstermektedir. Bu çalışanların performans düzeyleri düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara kıyasla daha yüksektir.
- Örgüt içindeki pozisyon değişikliklerini çalıştıkları örgüt için en yüksek düzeyde katkı sağlayabilme noktasında bir araç olarak görmektedirler. Kariyerlerinde dahi örgüt yararını gözetmektedirler.
- Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların davranış güvenilirlikleri ile örgütlerine yönelik samimiyetleri genelde kriz ortamlarında daha net olarak belli olmaktadır

### **3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin olarak pek çok yaklaşım olduğu ve bunların temel olarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak gruplandırıldığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kaynak: Gül, 2002: 37-56.

#### a. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

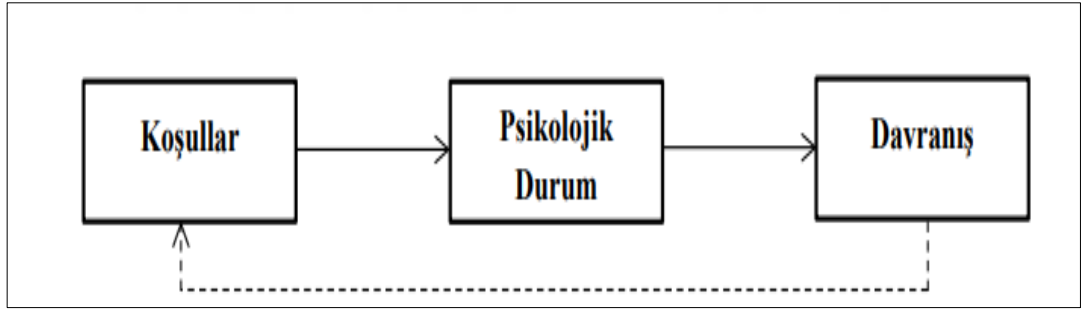
Tutumsal bağlılık, “çalışanın hem örgütün amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırma amacıyla örgüt üyeliğini sürdürme isteği hem de örgüt değer yargıları ile özdeşleşme isteği” şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısı ile tutumsal bağlılık, çalışanın örgütü ile bütünleşip örgüte uyum sağlama sürecini belirtir (Samadov, 2006: 72).

Çalışanın belli bir örgütle özdeşleşmesini ve görelî katılım gücü olarak tanımlanabilen tutumsal bağlılık aşağıda belirtilen üç faktörle karakterizedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172):

- Örgüt amaçları ve değerlerine yönelik güçlü inanç ve kabul,
- Örgüt açısından daha fazla gayret gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme noktasında güçlü bir arzu.

Meyer ve Allen (1991: 62-63) çalışmalarında tutumsal bağlılık yaklaşımını Şekil 2'deki şekilde belirtmektedir. Buna göre içinde buldukları koşullar çalışanın psikolojik durumlarına etki etmekte, psikolojik durumları da davranışlarını sürekli hale getirmektedir. Yaklaşım kapsamında bağlılığa ilişkin davranışsal sonuçların, bağlılık düzeyinin sabit olması ya da değişimine katkı sağlayan koşulların üzerinde olası etkilerinin bulunduğu kabul edilmektedir.





Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Çalışanların örgütle ilişkisine odaklanan tutumsal bağlılık yaklaşımında birey, sahip olduğu değerler ve amaçlarla örgütün değer ve amaçlarının arasındaki uyumu dikkate almaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Bu yaklaşımda örgütle özdeşleşme öne çıkmakta ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sunma isteği tutumsal bağlılık varlığını kanıtlamaktadır. Bu tarz bir bağlılıkta karşılıklı etkileşim söz konusu olmaktadır. Zira tutumsal bağlılığın sonucunda bir yandan örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, diğer yandan da çalışan gerçekleştiren amaçlar doğrultusunda maddi/manevi ödüller kazanmaktadır (Mowday vd., 1982: 225).

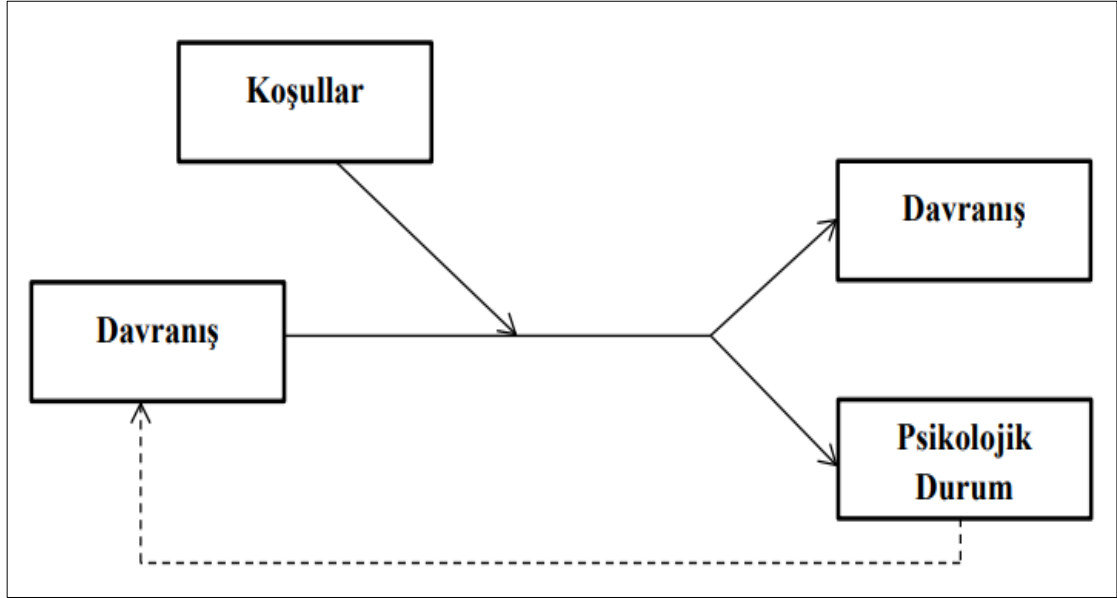
Literatür incelendiğinde Kanter, Etzioni, Penley ve Gould, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer'in yaklaşımlarında tutumsal bağlılığı esas aldıkları görülmektedir. Bunlardan Allen ve Mayer'in (1991) geliştirdiği "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı" en fazla kabul gören ve akademik çalışmalarda yoğun olarak kullanılan yaklaşım olması nedeniyle ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **b. Davranışsal bağlılık yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımına ağırlıklı olarak örgütsel davranış araştırmacıları tarafından yoğunlaşılırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık yaklaşımına odaklanmıştır. Bu yaklaşım bağlılığın dışavurumu ya da normatif beklentilerin ötesindeki davranışlar şeklinde ele alınmaktadır (Gül, 2002: 47).

Meyer ve Allen (1991: 62-63) çalışmalarında davranışsal bağlılık yaklaşımını Şekil 3'deki şekilde belirtmektedir. Buna göre birey ilk olarak belli bir davranış sergilemekte ve bu davranışını sürdürmektedir. Ardından bu davranışı ile uyumlu

olarak tutumlar geliştirmekte ve bu tutumlar sonrasında davranışı tekrar etme olasılığı artmaktadır.



Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Davranışsal bağlılık yaklaşımı çalışanların geğmişteki deneyimler ile örgütlerine uyum sağlama durumlarına bağlı olarak örgütsel bağlılık gösterme süreciyle ilgilidir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgütten ziyade çalışanların davranışlarına yönelik gelişmektedir (Bayram, 2005: 129).

### c. Çoklu bağlılık yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığın yalnızca örgüte ilişkin olmadığı ve başka çevresel faktörleri de içerdiği düşüncesinden hareket etmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın organizasyonu meydana getiren iç-dış etmenlerin çoklu bağlılıklarının tümü biçiminde ortaya çıktığı esas alınmaktadır (Perçin, 2008: 47). Çoklu bağlılık düşüncesinin temelinde; üst yönetim, müşteriiler, çalışma arkadaşları, sendikalar gibi iç ve dış etmenlerin bütününden söz etmek mümkündür.

Çoklu bağlılık yaklaşımında çalışanalardan birinin yaşadığı bağlılığın diğer çalışanalarca hissedilen bağlılıktan belirgin olarak ayrışabileceği öne sürölmektedir. Dolayısı ile bir bireyin örgütsel bağlılığının kaynağı örgüt tarafından kaliteli ürünlerin uygun fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, başka bir birey örgüt

tarafından çalışanlara gösterilen yakın ilgi örgütsel bağlılık kaynağı olabilmektedir. (Reichers, 1985: 467).

#### **d. Allen ve Mayer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Daha önce açıklandığı üzere örgütsel bağlılığa ilişkin pek çok yaklaşım bulunmakta olup, söz konusu yaklaşımlar arasında Allen ve Mayer'in (1991) geliştirdiği

“Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı” en fazla kabul gören ve akademik çalışmalarda yoğun olarak kullanılan yaklaşımdır. Bu çalışma kapsamında da örgütsel bağlılık bu yaklaşım çerçevesinde ele alınmış ve örgütsel bağlılık; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç boyut halinde detaylı olarak müteakip maddelerde incelenmiştir:

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışan tarafından örgüte yönelik olarak hissedilen duygusal bağı, örgütle özdeşleşmeyi ve bütünlüşmeyi kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılık ile örgüt içerisinde bulunan çalışanlar, buna ihtiyaç duymaları nedeniyle değil daha ziyade kendileri bunu istediğinden dolayı örgütte bulunmayı sürdürmektedir. (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle pasif şekilde itaat etmesinden daha çoğunu ifade etmekte olup, örgütün daha iyi olması için çalışanların kendilerine dair bazı fedakârlıklarda bulunmaya içten razı olma durumunu içeren aktif duygusal bağ olarak kabul edilmektedir (Cengiz, 2002:805).

Duygusal bağlılığın motivasyonel kaynağı Allen ve Meyer (1997)'e göre içsel motivasyondur. Bu bağlılıkta bireyin üyesi olduğu örgütü sevmesi sebebiyle daha verimli şekilde işlerini yürütmesi beklenir (Allen ve Meyer, 1997).

Duygusal bağlılık çalışanların örgüt üyesi olmaları nedeniyle mutlu olmasını sağlayan bir bağlanma biçimidir. Bireyin değerleriyle örgütsel değerlerin birbirine uyması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendisine ait değerler, tutumlar, kültür, gelecek beklentisi ve dünya görüşü gibi özellikler ile örgütsel değerler, tutumlar, kültür, gelecek beklentisi ve dünya görüşüyle uyumlu ya da ortak olduğuna inandıklarında duygusal bağlanmanın ortaya çıktığı görülmektedir (Demirel, 2009: 117).

- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma maliyetini yüksek olarak değerlendirmesi sebebiyle örgüt üyeliğini devam ettirmesi durumunu ifade eden bağlılık türüdür (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36).

Çalışanların tecrübe, statü, maaş kıdem, ödüllendirme veya sosyal haklar gibi örgütte çalışmaları sebebiyle elde ettikleri hakları kaybedebileceği düşüncesinin neticesinde meydana gelen bağlılık türüdür. Diğer bir anlatımla devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumundan kaynaklanan maliyet ile olumsuz etkilerin göz önünde bulundurularak örgütte bulunmaya devam edilmesi biçiminde ifade edilebilir (Karahan, 2008: 235; Boylu vd. 2007: 58).

Devam bağlılığı esasen çalışanların ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılığın altında kariyer, para, statü veya diğer herhangi bir ihtiyacın kaybı korkusu bulunmaktadır. Alternatiflerin olmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda devam bağlılığı oluşmaktadır. Alternatif olmaması/eksikliği veya eğitim/yeteneklerin diğer organizasyonlara aktarılamaması çalışanın örgüte bağlılığı ihtiyacını doğurmaktadır (McMahon, 2007: 5).

- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık çalışanların örgüte bağlılık göstermelerini görev olarak algılamaları ve örgüte bağlılıklarının doğru olduğunu düşünmeleri neticesinde gelişmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde kalmalarıyla ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır (Gül, 2002: 45).

Normatif bağlılık çalışanların kendilerini üyesi oldukları örgüte borçlu hissetmelerinden kaynaklanan bir bağlılıktır. Çalıştıkları örgütten aldıkları eğitimler ya da kurdukları iyi ilişkiler, çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmelerine ve örgütlerine minnet duydukları için çalışmayı sürdürmesidir (Ünler, 2006: 96).

Bu bağlılık zorunluluk unsurunu içermektedir. Çalışanlar bireysel yararları nedeniyle bu şekilde davranmak istediklerinden değil, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna yönelik inançları nedeniyle bağlılık duymaktadır. Normatif bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı sorumlulukları olduğuna inanmasından dolayı kendisini örgüt içerisinde bulunmaya zorunlu hissetmesine dayalı bir bağlılıktır. Bu bağlılıktaki zorunluluk, devam

bağlılığında olduğu şekilde çıkar değil, erdemlilik ve ahlaki duyguları esas almaktadır (Gül, 2002: 45).

#### **4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden pek çok faktör bulunduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamında söz konusu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı grup halinde ele alınmıştır.

##### **a. Kişisel faktörler**

Örgütsel bağlılığın öncelikle çalışanın kendisiyle ilgili olması nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeyine etki eden faktörlerin başında doğal olarak kişisel faktörler gelmektedir. Bu çalışma kapsamında kişisel faktörler olarak; bireysel yeterlilik, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresi değişkenleri incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden bireysel faktörlerden ilki bireysel yeterlilik hissidir. Bireysel yeterlilik hissi, çalışanın işine yönelik olarak nasıl bir tutum sergileyeceğini belirlemektedir. Bir birey kendi ortamını şekillendirme ve kısmi olarak dahi olsa kontrol etme imkânına sahip olduğunda, o ortamda bulunmak kişiyi mutlu etmektedir. İçerisinde bulunduğu ortamda uzman olma ve ortamı kontrol edebilme, kişinin o ortama bağlılığını artırabilmektedir. Sahip olduğu yetenekler yaptığı iş için uygun olan çalışanlar işlerini isteyerek ve severek yapmakta, bu husus da onların örgütsel bağlılıklarına olumlu olarak etki etmektedir (Greenberg vd., 2009: 9).

Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili bir diğer faktör cinsiyettir. Literatürde yer alan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yapılan bir çalışmada kadınların geleneksel anne ve eş rollerine olan bağlılıkları nedeniyle, örgütlere bağlılıklarının bilhassa duygusal bağlılık boyutunda olmak üzere erkek çalışanlardan daha az olacağını ifade edilmiştir (Özmen Timurcanday vd, 2005: 8). Kaş (2012) da kadınların aile yaşamlarında sahip oldukları rollere erkeklere nispeten daha çok önem vermeleri ve örgütsel kariyer, rol ve görev beklentilerinin daha düşük olması sebebiyle örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Tayfun vd. (2008: 6) ise çalışmalarında iş ortamında daha fazla

düzeyde ayrımcılığa maruz kalan kadın çalışanların, iş yaşamlarında tutunabilme adına örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olabileceğini ileri sürmüştür.

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer bireysel faktör yaş faktörüdür. Örgütsel bağlılık üzerinde yaşın etkisine yönelik olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Türkoğlu (2011) ve Demir (2012) çalışanların yaşlarının ilerlemesi ile birlikte bir yandan iş alternatiflerinin azalması bir yandan da örgütten ayrılma maliyetlerinin artması sebebiyle, bireylerin normatif bağlılık davranışı sergileyeceğini belirtmiştir. Meyer ve Allen (1991) ise örgütte bulunma sürelerinin artmasıyla birlikte çalışanların örgüt içerisinde daha iyi pozisyonlar elde edebilme olasılığının arttığını, buna bağlı olarak da mevcut örgütün cazibesinin artarak çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin yükseleceği yorumunda bulunmuşlardır.

Örgütsel bağlılık düzeyine etki eden bir diğer faktörler eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi çalışanların işlerinden beklentilerine etki eden bir etmendir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sahip oldukları alternatif iş olanakları daha fazla olup iş yelpazeleri de daha geniştir. Buna karşın düşük eğitim düzeyindeki bireylerin farklı işlerde çalışma olanakları ise daha azdır. Dolayısıyla düşük eğitim düzeyindeki bireyler daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi olası bir durum olarak nitelenmektedir (Bakan, 2011: 124).

Örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde medeni durum etkisine yönelik olarak literatürde, evli çalışanların bekarlara kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiğine dair çalışmalar yer almaktadır (Özkaya vd., 2006: 88; Sürgevil, 2007: 34). Bu durumun evli çalışanların taşıdıkları ekonomik yükümlülükler ile ailesel sorumluluklara bağlı olarak işlerine devam etme hususunda bekârlardan daha hassas olmalarından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Solmuş, 2004: 218).

Çalışma süresi de çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerden biridir. Literatürde yer alan pek çok çalışmada çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça, örgüte olan bağlılıklarının da arttığı ifade edilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 399; Sürgevil, 2007: 34). Buna sebep olarak da çalışma sürelerinin artmasına paralel olarak çalışanların yaptıkları yatırımın artması ve çalışanların elde edecekleri kazançların çoğalması, dolayısıyla örgütten kopmak istememeleri gösterilmiştir (Türkoğlu, 2011).

## b. Örgütsel faktörler

Literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan örgüt yapısına dair başlıca faktörler; işin niteliği, örgütsel büyüklük, ücret, takım çalışması, örgütsel ödül, rol belirsizliği ve rol çatışması ile kariyer geliştirme fırsatı olarak belirlenmiştir.

- **İşin Niteliği:** Örgütsel bağlılık literatüründe bir işin zorluk düzeyi, işin motive etme düzeyi, yetki ve sorumluluk üstlenme gibi konuların çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyine etki ettiği bildirilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 13-14).
- **Örgütsel Büyüklük (Örgütte Toplam Çalışan Sayısı):** Örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir diğer faktör örgütsel büyüklüktür. Daha büyük çaptaki örgütler, samimiyetin daha düşük ve özdeşleşmenin de daha az olduğu yapılar olarak algılanabilmektedir. Bundan dolayı daha fazla çalışanı olan örgütler, çalışanlar açısından yan bahis, terfi ve bireylerarası etkileşim fırsatları sağlamak suretiyle onların örgüte bağlılıklarını arttırabilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 180).
- **Ücret:** Örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden en belirgin faktörlerden biri ücret düzeyidir. Ayrıca örgütün ücret politikası, örgütteki ücret dağılımına ilişkin adalet ve bunun algılanma biçiminin de örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen önemli unsurlar olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 66).

Bireylerin işlerinden ayrılmalarındaki en önemli unsurlardan biri ücret düzeyi olmakla birlikte, örgütün ücret politikası ile ücret dağılımına ilişkin adalet de oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlar kendine ödenen ücretten memnun olmalarına karşın, aynı işi yapan iş arkadaşlarına yüksek ücret ödendiğinde ücret adaletsizliği olduğunu öne sürüp bu durumu sorun edebilmektedir. Sorun devam ettiği takdirde, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile performansları da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Belli, 2014: 60). Ücret düzeyi aynı zamanda çalışanların iş ve sosyal yaşamlarındaki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla çalışanlar için belirlenen daha yüksek ücret düzeyi hem onların çalışma azimlerini arttırmakta hem de örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir (Balay, 2001: 68).

- **Takım Çalışması:** Örgütsel bağlılığa pozitif olarak etki eden bir diğer faktör takım çalışmasıdır. Takım çalışması, sosyalleşmenin kendilerine kattığı güçlü sosyal destek sayesinde, çalışanların çalışma azimleri ile örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Hartline vd., 2000: 40)
- **Örgütsel Ödüller:** Örgütsel bağlılık noktasında önemli bir diğer faktörde örgütsel ödüllerdir. Turunen (2014: 65) tarafından on altı Avrupa ülkesinde yürütülen bir çalışmada, yüksek içsel ve dışsal ödüllerin tüm ülkelerin çalışanlarında örgütsel bağlılıkta anlamlı düzeyde artış sağladığı belirlenmiştir.
- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** Örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biri de rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği; “örgüt tarafından çalışanlardan ne beklediği hususunun açık şekilde belirtilmemesi, çalışanların görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını net olarak bilmemeleri” olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17). Rol çatışması da; “çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile uyumsuz iş talepleri ya da beklentileri ile karşılaşması” olarak ifade edilmektedir (Tu vd., 2001: 29). Araştırmacılar rol belirsizliği ile rol çatışmasının çalışanlarda örgütsel bağlılığa olumsuz etki ettiğini belirtmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171; Tu vd., 2001: 27). Benzer şekilde Meyer vd. (2002: 20) de araştırmalarında, rol belirsizliği ve çatışmasının duygusal ve normatif bağlılık ile arasında negatif yönlü ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile de zayıf düzeyde ve pozitif ilişkisi bulunduğunu bildirmiştir.
- **Kariyer Geliştirme Fırsatı:** Örgütlerde çalışanların kariyerlerini geliştirme fırsatına sahip olmaları örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka önemli etmendir. Yapılan pek çok araştırmada kariyer geliştirme fırsatının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006: 39; Firhana ve Santoso, 2013: 20).

## 5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Bunlar arasında işgören devir oranı, işten ayrılma niyeti, işgören devamsızlığı ve işgören performansı gibi sonuçlar dikkat çekmektedir.



Örgütsel bağlılığa ilişkin önemli sonuçlardan biri işgören devri ya da işten ayrılmadır. Yapılan bazı araştırmalarda yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ile düşük olduğu ortaya koyulmuştur. Kim ve Chang (2014: 59) ile Hitotsuyanagi-Hansel vd. (2016:569) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğunu bildirmiştir. Ayrıca Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar (2011: 429) ile Thanacoody vd. (2014: 1841) de çalışmalarında duygusal bağlılığın işten ayrılma ile negatif ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işgören devir oranı arasındaki ilişki incelendiğinde, Meyer vd. (2002: 20), Harrison vd. (2006: 305) ile Bagram (2010: 97) çalışmalarında örgütsel bağlılık ya da boyutlarının işgören devri ile ters ilişkisinin olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işgören devamsızlığı ilişkisine yönelik çalışmalarda ters yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Meyer vd. (2002: 20), Harrison vd., (2006: 305) ile Punnett vd. (2007: 214) araştırmalarında söz konusu değişkenlerin ters yönlü ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin değerlendirildiği çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların örgütlerinin amaçlarına katkı sağlamak amacı ile daha fazla gayret gösterdikleri ve yüksek performans gösterdikleri varsayılmakta olup, Khan vd. (2010: 292) ile Fu ve Deshpande (2014: 339) çalışmalarında bu sonucu destekler bulgulara ulaşmıştır. Bununla birlikte Meyer vd. (2002: 20) çalışmasında devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu, Tolentino (2013: 51) ise çalışmasında devam ve normatif bağlılığı ile iş performansının arasında ilişki olmadığını bildirmiştir.

### **C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Son yıllarda büyük bir hızla değişip gelişen koşullarda örgütlerin başarılı olabilmelerinin, örgüt çalışanlarınca kendilerine tanımlanan biçimsel (resmi) görev tanımların ötesine geçilmesine ve örgüt etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamaya istekli olunmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan

davranışların bütününün biçimsel roller aracılığı ile harekete geçirilemeyeceği dile getirilmektedir (Yaylacı (2011: 77). Biçimsel davranışlardan ayrı olan, emre dayalı olmayan ve resmi davranışlar ötesine geçen, uzun vadede örgütün başarısı açısından gerekli davranışlar ÖVD olarak adlandırılmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

ÖVD felsefesi 1930'lara dayanmakta olup, ilk olarak 1938'de Chester Barnard'ın yayımladığı "Functions of the Executive" adlı kitapta yer almaktadır. Kavram literatüre ise 1980'lerde Organ tarafından dâhil edilmiştir. (Bolat, 2008:120). ÖVD günümüzde örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında yoğun şekilde ele alınan konulardan biri haline gelmiştir.

Çalışmanın bu bölümü içerisinde ilk olarak ÖVD tanımı ve önemi açıklanmış, ÖVD türleri ve boyutları ele alınmış ve bu davranışların sonuçlarından bahsedilmiştir.

## **1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi**

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde ÖVD için pek çok tanım yapıldığı, ancak bunlar arasında en fazla kabul edilen tanımlardan birinin Organ (1990) tarafından yapılan tanım olduğu görülmektedir.

Organ (1990) yaptığı çalışmada ÖVD'nı "örgüt biçimsel (resmi) ödül sistemi içerisinde direkt olarak bulunmayan ancak örgüt fonksiyonlarının bir bütün olarak gerçekleştirilmesinde ciddi katkılarda bulunan gönüllülük esasına dayanan davranışlar" şeklinde tanımlanmıştır. Tanımda yer alan gönüllülük ilkesi çalışanın bu davranışları yapması veya yapmamasının kendisi için bir ceza veya ödül getirmemesi ve söz konusu davranışların onun bireysel tercihi olmasını yansıtmaktadır.

Schermerhorn vd. (2011) ÖVD'nı, "çalışanların biçimsel rol tanımları ötesinde isteğe bağlı şekilde gösterilen ve örgütteki performanslarına olumlu katkılar sağlayan davranış" şeklinde ifade etmiştir.

ÖVD'na ilişkin bir diğer tanımda Blakely vd. (2003:131-132) bu davranışları "çalışanların işlerine yönelik olan ve onların takdir yetkisinde bulunan, örgütteki biçimsel ödül sisteminde desteklenmeyen, örgüt etkinliğinin artmasına katkı eden davranışlar" şeklinde tanımlanmıştır.

Lev ve Koslowsky (2012: 81) ise ÖVD'ni "görev performans değerlemeleri ile resmi rol davranışları ötesinde kalan çalışanın isteğine bağlı davranışlar" olarak tanımlamıştır.

İşine gelemeyen çalışma arkadaşına yardımcı olma, resmi olarak gerekmeyen ancak örgüt için önem arz eden bir şeyi yapmaya talip olma, yeni gelen çalışanların sosyalleşme sürecine yardımcı olma, diğer çalışanlara karşılaştıkları güçlükleri aşmada yardım etme, işine gereğinden daha çok katılım gösterme (örn. yasal süreden daha az izin kullanma), örgüte katkılar sağlayacak yaratıcı fikirler sunma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları için örnek olarak sunulabilir (Vigoda, 2003: 90; Hellriegel ve Slocum, 2007: 143; Kelloway vd., 2002: 143-144).

Belirtilen tanımlardan yola çıkıldığında örgüt içerisinde sergilenen bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde nitelendirilmesi için bir takım özellikler barındırması gerektiğini söylemek mümkündür. Somech ve Drach-Zahavy (2004:282) bu özellikleri aşağıda belirtilen başlıklar altında toplamıştır:

- Davranışın gönüllü sergilenmesi,
- Davranışın örgüt için yararlı sonuçlar doğurması,
- Çok boyutlu niteliğe sahip olması.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını başka davranışlardan ayıran özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik, 2007: 121-126):

- Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların iş tanımları içerisinde yer almamaktadır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışları ödül beklentisi ya da ceza korkusu ile yapılmamaktadır,
- Bu davranışlar eğitim yolu ile geliştirilememektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik araştırmalar 1980'lerden sonra büyük bir artış göstermiştir. Mackenzie vd. (1998: 87)'ne göre bu kavramın son yıllarda çok fazla araştırılmasının altında bazı nedenler yatmaktadır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenebilecek davranışlar örgüt içinde bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde ve ücret ile terfi uygulamalarında dikkate alınmasıdır. Her ne kadar ÖVD davranışlarını sergileyen çalışanlar sistematik bir ödül beklentisi taşımazlar da, yöneticiler doğrudan ya da dolaylı

olarak farklı insan kaynakları uygulamaları kapsamında ÖVD davranışlarını göz önünde bulundurarak ödüllendirmektedir (Mackenzie vd., 1998: 87-88).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli kılan bir diğer neden bu davranışların örgüt başarısı ile etkinliği üzerindeki katkısıdır. Örgüt içerisinde sadece bir bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenebilecek davranışları etkin olarak görülmemekle birlikte, bütün çalışanlar tarafından benzer davranışların sergilendiğinde örgüt etkinliğine genel toplamda pozitif katkı sağlamaktadır (Todd, 2003). Bu tür davranışlar çok düşük maliyetleri ile örgütsel etkinliğe ulaşabilmesinde en iyi yollardan biridir (Chien, 2004: 429).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sahip olduğu önemin altında yatan son neden ise; bu kavramın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma gibi örgütler açısından önem arz eden pek çok kavramla yakından ilişkili olmasıdır (Gürbüz, 2006: 51).

## **2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler**

Örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri vatandaşlık davranışlarına esas teşkil eden bir takım teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler arasında en fazla öne çıkanlar; sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi ve karşılıklılık teorisidir.

### **a. Sosyal mübadele teorisi**

1964 yılında Blau'nun geliştirdiği sosyal mübadele teorisinde (Bolat, 2008: 122), kişilerin ortaya koydukları yardımsever davranışların gelecek dönemlerde karşılık bulacakları inancı taşıdıkları belirtilmiştir (Wayne vd., 1997: 82). Ekonomik mübadelenin temelinde maddi kazançlar esas iken, sosyal mübadele teorisinde beklentiler güven üzerine kurulu olmaktadır (Bolat, 2008: 122). Ekonomik etkileşimler aracılığı ile elde edilemeyen güven ile minnettarlık duygusu sosyal mübadele vasıtası ile sağlanabilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250).

### **b. Eşitlik teorisi**

J.Stacy Adams'ın geliştirdiği bu teori iş tatmini konusu kapsamında ele alındığından bu bölümde kısaca ele alınmıştır. Eşitlik teorisinde çalışan, kendi çabası ile ulaştığı sonucu diğer çalışanların ulaştıkları sonuçla kıyaslamakta, gayret ile sonuç çerçevesinde mukayese yapmaya yönelmektedir (Koçel, 2013: 636).

Aquino'ya (1995) göre örgüt içinde eşit muameleye tabi olduğu algısına sahip çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir. Koçel (2001) çalışanların eşitlik algılamaları durumunda daha zayıf performans ortaya koyacaklarını, devamsızlık oranlarında artış görülebileceğini ve diğer bireylerin gayretlerine engel olabilecek tutumlar gösterebileceklerini ifade etmiştir (Koçel, 2013: 124).

### **c. Karşılıklılık teorisi**

Bu teori Gouldner (1960) tarafından iki adet varsayım bağlamında açıklanmıştır. Söz konusu varsayımların ilki çalışanların kendisine yardım eden bireylere yardımla karşılık verdiği, diğeryse çalışanların kendisine yardım eden bireyleri incitmeyeceği şeklindedir. Çalışanların ÖVD'da bulunması iki sebebe dayanır. İlk olarak çalışan örgüt menfaati adına yaptığı davranışın gelecek dönemlerde örgütte bir karşılığı olacağına inanmaktadır. İkinci durumdaysa birey örgütten elde ettiği yarar karşılığında örgütün lehine davranış sergileme zorunluluğu hisseder (Bolat, 2008: 124-125).

## **3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların hedefleri, davranış tarzları ve başka örgütsel vatandaşlık davranışı olarak üç ayrı grup halinde sınıflandırılmaktadır.

### **a. Hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı**

Literatürde bu tür davranışların birey hedefli ve örgüt hedefli davranışlar şeklinde iki ayrı grup halinde incelendiği görülmektedir (Gilbert vd., 2010: 341):

- ***Birey Hedefli Davranışlar:*** Bu tür davranışlar çalışan odaklı davranışlar olup, çalışanların birbirine işleri hususunda herhangi bir karşılık olmadan yardımcı olması, işe gelemeyen çalışanların sorumluluklarının gönüllü şekilde üstlenilmesi ve birbirlerini etkileyen konularda çalışanların faaliyet öncesinde diğerini haberdar etmesi gibi davranışlardır (Gilbert vd., 2010: 341).
- ***Örgüt Hedefli Davranışlar:*** Örgüte yönelik olumsuz bir durumun engellenmesi ya da örgüt için katkı sağlayabilecek bir fikrin dile getirilmesi, paylaşılması gibi davranışları kapsayan, örgütün faydasının

amaçlandığı ve sonuçları bağlamında çalışan ile örgüt etkileşimine yönelik davranışlardır.

### **b. Davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranışı**

Markoczy ve Xin (2004: 45) örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu aktif davranışlar ve sakınma davranışları şeklinde iki ayrı tarzda ortaya çıktığını ifade etmektedir:

- ***Olumlu Aktif Davranışlar:*** Örgüt yapısına aktif olarak katılım şeklinde ortaya çıkan ve çalışanların örgüt yaşamında aktif olarak yer almasını gerektiren davranışlardır.
- ***Olumlu Sakınma Davranışlar:*** Örgüt yapısına zarar verebilecek her çeşit davranıştan uzak durma şeklinde tanımlanan, odağında örgüte katkı sunma yerine örgüte zarar vermemenin yer aldığı davranışlardır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

### **c. Diğer örgütsel vatandaşlık davranışları**

Örgütler içinde sergilenen diğer örgütsel vatandaşlık davranışlar; sahte vatandaşlık davranışları, karşı vatandaşlık davranışları ve olumsuz yardımlaşma davranışları olarak sınıflandırmak mümkündür.

- ***Sahte Vatandaşlık Davranışı:*** İzlenim maksadıyla çalışanlar tarafından örgütteki üstler ve yöneticilere yakın davranılması, yalnızca onlar tarafından görülen zamanlarda ek iş yapılması, onların özel işleriyle ilgilenilmesi gibi davranışlar sahte vatandaşlık davranışları olarak nitelenmektedir (Çelik, 2007: 120).
- ***Karşı Vatandaşlık Davranışı:*** Çalışanların sergilediği zaman zaman örgüt için olumsuz sonuçları olabilecek ve örgüt etkinliğine olumsuz olarak etki edebilecek davranışlardır. Podsakoff ve MacKenzie (1997: 146)'e göre kuralları çiğneme, rakip örgütlere bilgi sızdırma, mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenme, örgüt malzemelerini satma, otoriteye karşı gelme gibi davranışlar bu davranışlara örnek davranışlardır.
- ***Olumsuz Yardımlaşma Davranışları:*** Çalışanların örgütle çatışma içerisinde oldukları konularda birbirleriyle dayanışma içerisinde olmalarıdır. Çalışanların kendi aralarındaki bu dayanışma faaliyetleri örgüt

faydasına değil zararınadır. Maaş zammı için çalışanların üretime ara vermeleri bu davranışlar için örnek olabilir (Padsakoff ve Mackenzie, 1997: 146).

- **Müşteri Odaklı Davranışlar:** Çalışanlar tarafından sergilenen müşteri odaklı davranışlardır. Müşteri memnuniyeti adına çalışanların yetkisi dâhilinde olmayan fiyat indirimi yapması, kullanılan ürünlerde değişim yapması gibi iyi niyetli olan fakat örgüt ekonomisine de zarar verebilen davranışlardır (Çelik, 2007: 121).

#### 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik literatür incelendiğinde farklı araştırmacıların birbirlerine benzeyen davranışları farklı adlardaki örgütsel davranış boyutları olarak açıkladıkları görülmektedir. Söz konusu çalışmalar arasında Organ (1988)'in çalışmasında ortaya konan boyutlar en fazla kullanılan örgütsel davranış boyutlarıdır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

##### a. Diğergamlık (Özgeçilik)

Bireylerin örgüte ilişkin bir görevi olan ya da problemi bulunan çalışma arkadaşına gönüllü şekilde yardım etmesi bu davranış kapsamında yer almaktadır (Azmi vd., 2016). Örgüt çalışanları zaman harcayarak ve gayret sarf ederek başka çalışanlara işleri hususunda gönüllü olarak yardımcı olmaktadır (McKenzie, 2011: 108).

Allison vd (2001:283) çalışanların diğer örgüt üyelerinin oryantasyonu, araç-gereç kullanması, görevlerini tamamlaması, belirli bilgilere ulaşması, bir proje veya sunumu hazırlamasına yardım etme gibi davranışları diğergam davranış örnekleri olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde görevlerine yeni başlayan öğretmenlere kıdemli öğretmenler tarafından mesleki hususlarda yardımcı olunması ve rehberlik edilmesi de bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir (Köse vd., 2003: 4).

Basım ve Şen (2006) söz konusu davranışların bir yandan bireylerin performanslarının gelişmesini sağladığı bir yandan da grup verimliliğine katkı sağladığını ifade etmektedir.

Diğergamlık boyutunda örgüt üyeleri kendi iş yükleri üzerine herhangi bir ödül ya da emir beklemeden ve yapmadığında ceza almayacağını bilerek arkadaşlarının iş

yüklerini üstlenmektedir. Özverili olma, çalışanlar arasında işbirliği davranışlarının gelişimine destek sağladığından dolayı örgütte yaşanabilecek gerginlik ve çatışmalar azalmakta, bu sayede birbirlerine yardım eden üyeler arasında iyi ilişkiler gelişmekte ve üyeler örgüte yakınlaşmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518)

### **b. Nezaket**

Nezaket örgüt çalışanlarının diğer çalışanlar için soruna neden olabilecek hususları önceden belirleyip, sorunun ortaya çıkmasını önleme ya da çözüm adına yardımcı olma ve öneriler getirme gibi davranışları kapsar (Organ, 1990: 47). Nezaket, örgüt içinde görevlerinin gereği olarak sürekli olarak etkileşimde bulunmak durumunda olan ve karşılıklı şekilde birbirlerinin işlerinden veya aldığı kararlardan etkilenen çalışanlarca ortaya koyulan pozitif davranışlardır. Nezaket boyutunda sergilenen davranışlar için örnek olarak alınan kararları önceden haber verme, hatırlatma, bilgi paylaşımında bulunma gibi davranışları içermektedir (Mc Kenzie, 2011: 108-109).

Nezaket boyutundaki davranışların ortak özelliği bir sorunun ortaya çıkmasından önce sergilenen davranışlar olmasıdır. Nezaket; gerek duygusal olarak çalışanlar arasında iletişimi sağlamak ve tutarlılığı korumak suretiyle çatışmaları engelleme, gerekse işlerin yürütülmesini kolaylaştırma bakımından önemli görülmektedir (Samancı, 2006: 32).

### **c. Sportmenlik (Centilmenlik)**

Örgüt üyelerinin çalışma ortamı içinde gerginlik ve çatışma nedeni olması muhtemel olumsuz davranışlardan uzak bulunması ve önemsiz sorunlar nedeniyle şikâyet ve müracaatta bulunmamalarını esas almaktadır (Organ, 1990). Sportmenlik işten kaynaklanan kaçınılmaz rahatsızlıklar ile zorlamalar karşısında hoşgörülü davranma, başkalarının rahatsız edilmeden dolayı şikayette bulunmama, işlerin yolunda gitmediği durumlarda pozitif tutum sahibi sergileme, başkalarının fikirlerine saygılı olma türü davranışları içerir (Podsakoff vd., 2000: 517). Centilmen birey örgüt içerisinde kaçınılmaz olarak yaşanan sorunlara memnuniyetle katlanmakta, küçük sorunları mesele yapmamaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 79).



#### **d. Vicdanlılık**

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin işleri ve üstlendikleri rollerle ilgili olarak sorumlulukları ötesinde davranıp gönüllü olarak örgüt işleyişine katkıda bulunmasını ifade eder (Allison vd., 2001: 284). Bireyin örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmek için beklenenden öte zaman ile çaba harcaması durumudur (McKenzie, 2011: 108-109). Örgüt içindeki bir birey tarafından örgüt verimliliği ile performansına katkıda bulunmak üzere, görevini yerine getirme esnasında gönüllü bir anlayış ile gayret gösterilmesi, fazladan sorumluluk üstlenilerek bu yönde başka çalışanların da teşvik edilmesi vicdanlılık davranışları kapsamındadır (Köse vd., 2003). İyi olmayan sağlık durumuna karşın işine devam etme, yaptığı işi tamamlamak üzere mesai saati haricinde de ücretsiz olarak çalışma, elektrik, su vb. giderlerin asgari düzeyde tutulması, verilen molaların kısa tutulması bu tür davranışlar için örnek olarak ifade edilebilir (Podsakoff vd., 2000).

#### **e. Sivil Erdem**

Bu boyut çalışanın örgüte bağlılığını ya da makro düzeyde ilgisini ifade etmekte olup, örgüt yaşamına faal şekilde katılımı içermektedir. Örgüt çıkarlarının en üst düzeyde tutularak sosyal ve mesleki açılardan örgüt fonksiyonlarının desteklenmesini ve örgüte gönüllü şekilde katılımı da içermektedir (Organ, 1988: 11). Örgüte ilişkin politikalar ile karar verme süreçlerine katılımı, örgütteki sosyal etkinliklere iştirak etme ve onları desteklemeyi, örgüt stratejilerine ilişkin olarak görüş bildirmeyi bu tür davranışlar için örnek olarak sıralamak mümkündür (Podsakoff vd., 2000; Allison vd., 2001: 283).

### **5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları**

Son yıllarda örgütsel davranışlar arasında önemli araştırma konularından biri durumundaki örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler açısından olumlu pek çok sonucu olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler açısından sağladığı katkılardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 119; Schnake ve Dumler, 2003: 285; Dilek, 2005: 39):

- Örgütsel performans ve etkinliğin artması,
- Çalışanların verimliliklerinin artması,
- Kaynak kullanım ve paylaşım verimliliğinin artması,

- Çalışanlar ile birimler arası etkin koordinasyon imkânı,
- Örgütün çevresel değişime uyum yeteneğinin artması.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler açısından olumlu etkileri yanında olumsuz etkilerinin de olabileceğini öne süren araştırmacılar bulunmaktadır. Bolino vd. (2004) çalışmalarında ÖVD'ye ilişkin olumsuzlukları şu şekilde belirtmiştir:

- Çalışanlar tarafından gösterilen ÖVD örgütteki biçimsel rol davranışları önüne geçebilir,
- Bu davranışlarda çalışanların desteklenmesi maliyetli olabilir,
- Çalışanlarda rol belirsizliğine sebep olabilir,
- Çalışanlarda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi baskısı oluşabilir.

#### **D. İlgili Çalışmalar**

##### **1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çalışmalar**

Karataş ve Güleş (2010)'in İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan ilköğretim öğretmenlerinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmada öğretmenlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu, iş tatmini ile örgütsel bağlılıkta duygusal faktörlerin daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Dere (2014)'ün Adıyaman'da devlet okullarında görevli öğretmenlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele aldığı çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkisi bağlamında öğretmenlerin iş tatmininin eğitim düzeyine göre, örgütsel bağlılıklarının ise yaş ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Aydın vd. (2016)'nin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyini inceledikleri ve Trabzon ilinde bulunan 4378 öğretmenin katıldığı çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişki bulunduğu saptanmıştır. öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaş ile mesleki deneyim, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde ise branş, medeni durum ve mesleki deneyimin etkili olduğu belirlenmiştir.

Turhan vd. (2018)'nin örgütsel bağlılık, iş tatmini ile iş stresi ilişkisini inceledikleri ve 2989 orta öğretim öğretmeninin katıldığı çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğu ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiği bildirilmiştir.

Werang ve Agung (2017)'un öğretmenlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı ilişkisini ele aldıkları ve Endonezya'da bulunan 117 ilkokul öğretmeninin katıldığı çalışmada, öğretmenlerin iş tatmininin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Dery ve Puopiel (2013)'ün Gana'da görev yapan 249 lise öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirdiği ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini ele aldıkları çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Eliazer ve Shini (2015)'nin özel okullarda görevli öğretmenlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği bildirilmiştir.

Malik vd. (2010)'nin öğretmenlerde iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri ve Pakistan'da devlet üniversitelerinde görev yapan 331 öğretmenin katıldığı çalışmada, iş tatmini, yönetim kalitesi ve ücret tatmininin fakülte üyesi öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

## **2. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisine Yönelik Çalışmalar**

Tokel (2017)'in üniversitede idari pozisyonda görev yapan 210 bireyin iştiraki ile gerçekleştirdiği ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele aldığı çalışma sonucunda, örgütsel vatandaşlık boyutları ile içsel tatmin arasında negatif ve dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2012)'in ilköğretim öğretmenlerinde iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının arasındaki ilişkiyi incelediği ve Kütahya ilinde görevli 308 öğretmenin katıldığı çalışmasında, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Demografik faktörlerin araştırma değişkenleri ile ilişkisine bakıldığında, öğretmenlerde iş tatmininin yalnızca okuldaki öğretmen sayısı ile ve örgütsel

vatandaşlık davranışının ise sadece mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tanış (2017)'in iş tatmini-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini savunma sektöründeki 311 yönetici ve çalışan üzerinde incelediği çalışmanın sonucunda, iş tatmini ve ÖVD boyutları arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Beşiktaş (2009)'un İBB teşekkülü bir şirketin 254 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele aldığı çalışması sonucunda, iş tatmininin ÖVD anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve ÖVD üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Foote ve Tang (2008)'in çalışanlarda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelediği ve ABD'deki 242 tam zamanlı çalışanın iştirak ettiği çalışmada, araştırma değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Ikone (2013)'un iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi kütüphane personeli örnekleminde 125 bireyin katılımı ile incelediği çalışmada, kütüphane personeline iş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bildirilmiştir.

Zeinabadia (2010)'nın 652 öğretmenin katılımı ile İran'da gerçekleştirdiği ve öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini ele aldığı çalışmada, iş tatmininin ÖVD'nin güçlü bir öncülü olduğu belirlenmiştir.

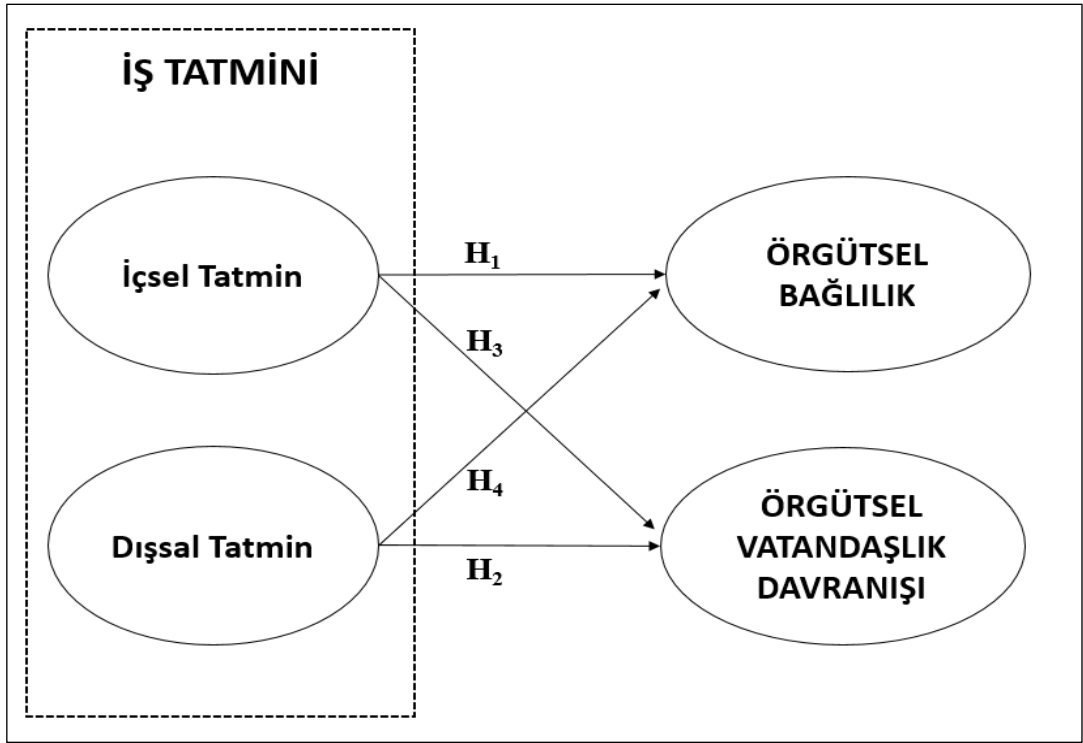
Naway ve Haris (2017)'in kariyer gelişimi, örgütsel adalet ve iş tatmininin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceledikleri ve Endonezya'da devlet liselerinde görevli 178 öğretmenin iştiraki ile gerçekleştirdikleri çalışmada, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

### III. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırma modeli açıklanmıştır. Ardından araştırma evreni ile örnekleme ifade edilmiş ve verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçüm araçları açıklanmıştır. Son olarak da verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin hususlara yer verilmiştir.

#### A. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkilerin ele alındığı bu araştırma nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modeli olarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişki, herhangi bir müdahalede bulunulmadan incelenmektedir (Büyüköztürk vd., 2008). Araştırma kapsamında geliştirilen model Şekil 4’de belirtilmiştir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: İçsel tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Dışsal tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>: İçsel tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>4</sub>: Dışsal tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

## B. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde Avrupa yakasında faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu kurumda toplam XXX çalışan görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise; kolayda örneklem yolu ile belirlenen 303 çalışandan meydana gelmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri

Çizelge 2’de olduğu gibidir.

Çizelge 2. Demografik Özellikler

DEĞİŞKEN		n	%
Cinsiyet	Kadın	64	21,1
	Erkek	239	78,9
Yaş	18-29 yaş arası	115	38,0
	30-39 yaş arası	136	44,9
	40-49 yaş arası	31	10,2
	50 yaş üzeri	21	6,9
Eğitim Durumu	Lise/Ön lisans	142	46,9
	Lisans	123	40,6
	Lisansüstü	38	12,5
Medeni Durum	Bekâr	180	59,4
	Evli	123	40,6
Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	112	37,0
	6-9 yıl arası	44	14,5
	10-19 yıl arası	126	41,6
	20 yıl ve üzeri	21	6,9

Çizelge 2’de yer alan verilerden görüldüğü üzere araştırmaya katılan özel eğitim kurumu çalışanlarının % 78.9’unu (n=239) erkekler oluşturmaktadır. Yaşa göre dağılımlarına bakıldığında 30-39 yaş grubu çalışanlar % 44.9 (n=136), medeni durum bakımından ise bekarlar % 59.4 (n=180) çoğunluktadır. Eğitim durumuna göre en düşük katılım % 12.5 ile yüksek lisans mezunlarına aittir. Toplam çalışma süreleri ele alındığında % 41.6 (n=126) ile 10-19 yıl arası ve % 37.0 (n=112) ile de 5 yıldan az çalışanların öne çıktığı görülmektedir.

### C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, anket formu Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği olmak üzere dört ayrı ölçüm aracını içermektedir.

#### 1. Bilgi Formu

Ankete iştirak eden katılımcıların demografik özellikleri araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu aracılığıyla belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcılara cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve toplam çalışma süresi ile ilgili 5 adet soru yöneltilmiştir.

#### 2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Bireylerin yaşam boyu öğrenme yeterlilikleri değerlendirmek üzere “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Türkçe’ye Baycan 1985 tarafından uyarlanmıştır (Akt: Terzi, 2017). Baycan (1985) tarafından yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alfa katsayısı ölçek geneli için 0.77 olarak belirlenmiştir.

Söz konusu ölçek, 12 sorudan oluşan “İçsel Tatmin” ile 8 soru içeren “Dışsal Tatmin” şeklinde iki boyutta toplam 20 soru içermektedir. Ölçek boyutlarında yer alan maddeler aşağıda belirtilmiştir:

- *İçsel Tatmin* boyutu (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 numaralı maddeler),
- *Dışsal Tatmin* boyutu (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 numaralı

maddeler).

İçsel tatmin boyutu yapılan işin takdir edilme, tanınma, işin sorumluluğu vb. içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşurken, dışsal tatmin boyutu ise işletmenin yönetim şekli ve politikası, ücret, çalışma koşulları vb. iş çevresine ilişkin öğelerden meydana gelmektedir.

Ölçek 5’li likert tipte bir ölçek, olup derecelendirme “1: Hiç memnun değilim” ile “5: Çok Memnunum” arasında olacak şekilde yapılmaktadır. Ölçekten alınan puanların değerlendirilmesinde genel tatmin ile alt boyutlar olan içsel ve dışsal tatmin puanları kullanılmaktadır. Alt boyut puanları o boyutta yer alan maddelerden elde edilen puanların toplanması ve boyuttaki soru sayısına bölünmesiyle elde edilirken, genel tatmin puanı ise tüm maddelerden elde edilen puanların toplanarak toplam madde sayısına bölünmesiyle belirlenmektedir. Puanların yüksek olması tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin hususlar bulgular bölümünde yer almaktadır.

### 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Özel eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek üzere Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Dağlı vd. (2018) tarafından yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alfa katsayısı ölçek geneli için 0.88, duygusal bağlılık boyutunda 0.80, devam bağlılığı boyutunda 0.73 ve normatif bağlılık boyutunda ise 0.88 olarak belirlenmiştir.

Söz konusu ölçek, her biri 6 maddeden meydana gelen üç boyut altında toplam 18 adet madde içermektedir. Ölçek boyutları ile içerdikleri maddeler aşağıda belirtilmiştir:

- **Duygusal Bağlılık** boyutu (1-6 numaralı maddeler),
- **Devam Bağlılığı** boyutu (7-12 numaralı maddeler),
- **Normatif Bağlılık** boyutu (13-18 numaralı maddeler).

Ölçek 5’li likert tipte bir ölçek, olup derecelendirme “1: Kesinlikle katılmıyorum” ile “5: Kesinlikle Katılıyorum” arasında olacak şekilde



yapılmaktadır. Ölçekte bulunan 3, 4, 5 ve 13 numaralı maddeler olumsuz yargı içermeleri nedeniyle ters puanlanmaktadır. Ölçek puanlarının değerlendirilmesinde toplam puan ile alt ölçek puanları kullanılmaktadır. Alt boyut puanları ilgili boyutlarda yer alan maddelerden elde edilen puanların toplanması ile elde edilirken, toplam puan ise tüm maddelerden elde edilen puanların toplanmasıyla belirlenmektedir. Alınan puan arttıkça bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Bu çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin hususlar bulgular bölümünde yer almaktadır.

#### 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'dir. Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen söz konusu ölçek Sevim (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Sevim (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alfa katsayısı ölçek geneli için 0.93, diğerkâmlık boyutu için 0.81, nezaket boyutu için 0.80, sivil erdem boyutu için 0.76, centilmenlik boyutu için 0.74 ve vicdanlılık boyutu için 0.79 olarak tespit edilmiştir.

Söz konusu ölçek 5 boyutta toplam 24 soru içermektedir. Ölçek boyutları ile içerdikleri maddeler aşağıda belirtilmiştir:

- **Diğergamlık/Özgecilik** boyutu (1, 6, 11, 16 ve 21 numaralı maddeler),
- **Vicdanlılık** boyutu (2, 7, 12, 17 ve 22 numaralı maddeler),
- **Centilmenlik** boyutu (3, 8, 13, 18, 23 numaralı maddeler),
- **Nezaket** boyutu (4, 9, 14, 19 ve 24 numaralı maddeler)
- **Sivil Erdem** boyutu (5, 10, 15 ve 20 numaralı maddeler).

Ölçek 5'li likert tipte bir ölçek, olup derecelendirme "1: Kesinlikle katılmıyorum" ile "5: Kesinlikle Katılıyorum" arasında olacak şekilde yapılmaktadır. Ölçekte bulunan 3, 8, 13, 18 ve 23 numaralı maddeler olumsuz yargı içermesi nedeniyle ters kodlanmaktadır. Ölçek puanlarının değerlendirilmesi kapsamında yüksek puanlar ÖVD da yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin hususlar bulgular bölümünde yer almaktadır.

#### D. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında anket uygulaması XXXX – XXXX 2020 döneminde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların her biri için anket uygulamasının yaklaşık 20 dakikada tamamlanmıştır. Gönüllülük esası çerçevesinde yürütülen anket uygulamasından önce araştırmanın amacı, anket formlarının nasıl doldurulacağı ve katılımcı bilgilerinin saklı tutulacağı hususlarında katılımcılar bilgilendirilmiştir.

#### E. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 24.0 programı yardımıyla çözümlenmiştir. Test/analizler için  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmada aşağıda belirtilen istatistiksel test/analizler uygulanmıştır:

- Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olarak frekans ve yüzde hesaplamalarını içeren *Betimsel İstatistikler* sunulmuştur.
- “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nin yapısal geçerliliklerini belirlemek üzere *Açımlayıcı Faktör Analizi* uygulanmıştır.
- Faktör analizi sonrasında üç ölçek aracılığı ile elde edilen verilerin yeterli iç tutarlılığa sahip olup olmadığı *Güvenilirlik Analizi* ile incelenmiştir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerine verilen yanıtlar çerçevesinde araştırma değişkenlerine ilişkin olarak *Tanımlayıcı İstatistikler* (asgari/azami değer, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) sunulmuştur.
- Son olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemek üzere *Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* uygulanmıştır.

## IV. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri faktör analizi ile incelenmiştir. Ardından söz konusu ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin iç tutarlılığı güvenilirlik analizi ile kontrol edilmiştir. Daha sonra ise araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

### A. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliklerine İlişkin Analiz Bulguları

#### 1. Geçerliliğe Yönelik Faktör Analizi Bulguları

Araştırma verilerini toplama amacı ile kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi; birbirleri ilişkili olabileceği değerlendirilen çok sayıdaki değişkenden, az sayıda, birbirlerinden bağımsız ve anlamlı faktörler oluşturmak amacıyla kullanılan bir istatistik tekniğidir (Kleinbaum vd., 1998: 601). Faktör analizleri öncesinde yapılan incelemelerde normallik varsayımının sağlandığı görülmüş, analizlerde “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi ile “Varimax” döndürme tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizinde öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğu KMO değeriyle ve ölçek maddelerinin arasında faktör analizi uygulanabilmesi için yeterli ilişki olup olmadığı Barlett testiyle kontrol edilmiştir.

Daha sonra ölçekteki maddelerin ortak varyans değerleri kontrol edilmiş, birden fazla faktöre yüklenen ve aralarında 0.100'den daha az değerler aldığı tespit edilen “binişik madde” olup olmadığı incelenmiş, düşük faktör yüküne sahip (0,30'dan daha az) madde bulunup bulunmadığına bakılmıştır.

Faktör sayısının tespitinde ise; özdeğerlerin 1'den yüksek olması, açıklanan toplam varyans oranı, her faktörde 3 ve daha fazla madde bulunması ve ölçeğe yönelik olarak daha önceki çalışmalarda belirlenen faktör sayıları dikkate alınmıştır.

### a. Minnesota iş tatmini ölçeği faktör analizi

Minnesota İş Tatmini Ölçeğine yönelik faktör analizinde KMO değeri 0,887 olarak tespit edilmiş olup, bu değer 0,50'den yüksek olması örneklem sayısının uygunluğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucunda ise anlamlı sonuç elde edilmiş ( $X^2=4705,328$ ;  $p<0,05$ ) olup, bu sonuç ölçek maddelerinin birbirleriyle yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. KMO ve Barlett testlerinin sonuçları uyarınca ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçeğe ilişkin faktör analizi neticesinde 3 ve 14 numaralı ortak varyansları düşük olduğundan, 16 numaralı madde de binişik madde olduğundan analiz kapsamı dışında bırakılmış ve ölçeğin maddelerinin özdeğerleri 1'den büyük olan 2 faktörün altında toplandığı saptanmıştır. Bahse konu iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranı % 62,77 olup, faktör analizi için gereken % 60'tan daha yüksek olduğu olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014).

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktörler orijinal ölçeğe benzer şekilde "İçsel tatmin" ve "Dışsal Tatmin" olarak adlandırılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği faktör analizi sonucu Çizelge 3'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

FAKTÖR / MADDE	FAK. YÜKÜ	ÖZDEĞER	TOPLAM VARYANS (%)
<b>1. Faktör (İçsel Tatmin)</b>			
Madde 2	0,875		
Madde 1	0,820		
Madde 8	0,813		
Madde 7	0,799		
Madde 4	0,786	6,252	32,126
Madde 9	0,781		
Madde 20	0,772		
Madde15	0,735		
Madde 11	0,732		
Madde 10	0,720		

Çizelge3.(devam) Minnesota İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

FAKTÖR / MADDE	FAK. YÜKÜ	ÖZDEĞER	TOPLAM VARYANS (%)
<b>2. Faktör (Dışsal Tatmin)</b>			
Madde 5	0,845		
Madde 12	0,829		
Madde 6	0,811		
Madde 13	0,796	3,163	30,646
Madde 18	0,787		
Madde 19	0,751		
Madde 17	0,714		
<b>ÖLÇEK TOPLAMI</b>			62,77

#### b. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan faktör analizinde KMO değeri 0,868 olarak belirlenmiş olup, bu değer 0,50'den yüksek olması örneklem sayısının uygun olduğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucunda ise ( $X^2=4205,112$ ;  $p<0,05$ ) ölçek maddelerinin arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. KMO ve Barlett testlerinin sonuçları uyarınca veri seti faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Ölçeğe ilişkin faktör analizi neticesinde 2 numaralı madde ortak varyansının düşük olması ve 8 ile 15 numaralı maddeler ise binişik madde olmaları nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve ölçek maddelerinin özdeğerleri 1'den büyük 3 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Belirlenen üç faktörün açıkladığı toplam varyans oranının % 67,74 olduğu ve faktör analizi kapsamında gerekli % 60 düzeyinin üzerinde olduğu (Hair vd., 2014) görülmüştür..

Faktör analizi sonucunda belirlenen üç faktör orijinal ölçeğe benzer şekilde “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” şeklinde isimlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği faktör analizi sonucu Çizelge 4’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

FAKTÖR / MADDE	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER	TOPLAM VARYANS (%)
<b>1. Faktör (Duygusal Bağlılık)</b>			
Madde 6	0,889		
Madde 3	0,841	5,880	34,58
Madde 1	0,830		
Madde 4	0,789		
Madde 5	0,788		
<b>2. Faktör (Devam Bağlılığı)</b>			
Madde 7	0,801		
Madde 9	0,715	3,078	18,107
Madde 11	0,648		
Madde 10	0,609		
Madde 12	0,578		
<b>3. Faktör (Normatif Bağlılık)</b>			
Madde 13	0,756		
Madde 18	0,745	2,559	15,051
Madde 17	0,701		
Madde 14	0,695		
Madde 16	0,687		
<b>ÖLÇEK TOPLAMI</b>			67,74

### c. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine uygulanan faktör analizinde KMO değeri 0,932 olarak belirlenmiş olup, bu değer 0,50'den yüksek olması örneklem sayısının uygun olduğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucunda ise ( $X^2=5314,516$ ;  $p<0,05$ ) ölçek maddelerinin arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. KMO ve Barlett testlerinin sonuçları uyarınca veri seti faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Ölçeğe ilişkin faktör analizi neticesinde 7 ile 8 numaralı maddeler ortak varyansının düşük olması, 13 ile 18 numaralı maddeler ise binişik madde olmaları nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve ölçek maddelerinin özdeğerleri 1’den büyük 5 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Belirlenen üç faktörün açıkladığı toplam varyans oranının % 67,74 olduğu ve faktör analizi kapsamında gerekli % 60 düzeyinin üzerinde olduğu (Hair vd., 2014) görülmüştür..

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktörler orijinal ölçeğe benzer şekilde “Diğergamlık/Özgeçilik”, “Vicdanlılık”, “Centilmenlik”, “Nezaket” ve “Sivil Erdem” şeklinde isimlendirilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği faktör analizi sonucu Çizelge 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

FAKTÖR / MADDE	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER	TOPLAM VARYANS (%)
<b>1. Faktör (Diğergamlık/Özgeçilik)</b>			
Madde 21	0,816		
Madde 1	0,787	2,933	14,901
Madde 11	0,732		
Madde 16	0,730		
Madde 6	0,707		
<b>2. Faktör (Vicdanlılık)</b>			
Madde 2	0,884		
Madde 22	0,801	2,316	13,621
Madde 17	0,762		
Madde 12	0,699		
<b>3. Faktör (Centilmenlik)</b>			
Madde 18	0,755	2,132	12,541
Madde 23	0,712		
Madde 3	0,699		

Çizelge5 .(devam) Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

<b>FAKTÖR / MADDE</b>	<b>FAKTÖR YÜKÜ</b>	<b>ÖZDEĞER</b>	<b>TOPLAM VARYANS (%)</b>
<b>4. Faktör (Nezaket)</b>			
Madde 4	0,883		
Madde 14	0,825	2,012	11,837
Madde 9	0,762		
Madde 24	0,701		
Madde 19	0,698		
<b>5. Faktör (Sivil Erdem)</b>			
Madde 5	0,756		
Madde 15	0,745	1,860	10,944
Madde 20	0,625		
Madde 10	0,547		
<b>ÖLÇEK TOPLAMI</b>			<b>63,83</b>

## 2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırma verilerinin yeterli iç tutarlılığa sahip olup olmadığına yönelik olarak güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde güvenilirlik ölçümünde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısıdır. Araştırma kapsamında uygulanan güvenilirlik analizleri sonucu Çizelge 6’da olduğu gibidir.

Çizelge 6. Güvenilirlik Analizi Sonucu

<b>ÖLÇEK / ALT BOYUT</b>	<b>MADDE SAYISI</b>	<b>C.ALFA</b>
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	17 Madde	0,875
İçsel Tatmin	10 Madde	0,826
Dışsal Tatmin	7 Madde	0,835
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15 Madde	0,836



Çizelge 6. (devamı) Güvenilirlik Analizi Sonucu

ÖLÇEK / ALT BOYUT	MADDE SAYISI	C.ALFA
Duygusal Bağlılık	5 Madde	0,805
Devam Bağlılığı	5 Madde	0,796
Normatif Bağlılığı	5 Madde	0,744
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	21 Madde	0,825
Diğergamlık / Özgecilik	5 Madde	0,805
Vicdanlılık	4 Madde	0,795
Centilmenlik	3 Madde	0,758
Nezaket	5 Madde	0,747
Sivil Erdem	4 Madde	0,715

Çizelge 6'da yer alan değerlerden görüldüğü üzere; araştırmada kullanılan ölçekler ile alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıların tamamının literatürde ölçek güvenilirliği için kabul edilebilir düzey olarak ifade edilen 0,70'ten yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda söz konusu ölçekler ile alt boyutlarına ilişkin ölçüm verileri "güvenilir" olarak değerlendirilmiştir.

## B. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini (Toplam)	3,61	0,46	-0,499	0,991
İçsel Tatmin	3,79	0,58	-1,123	1,026
Dışsal Tatmin	3,37	0,47	0,814	0,171
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	50,95	8,67	-0,559	-0,348
Duygusal Bağlılık	15,86	4,00	-0,133	-0,254
Devam Bağlılığı	18,97	2,65	0,045	0,393
Normatif Bağlılık	16,12	4,74	-0,986	-0,102
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Toplam)	3,75	0,84	-0,715	-0,307
Diğergamlık/Özgecilik	3,78	1,04	-1,144	0,824
Vicdanlılık	3,86	0,85	0,067	-1,223
Centilmenlik	3,79	0,85	-0,120	-0,383
Nezaket	3,87	1,01	-1,133	0,771
Sivil Erdem	3,30	1,00	-0,614	-0,587

Çizelge 7’de yer alan tanımlayıcı istatistiklerden görüldüğü üzere; özel okul çalışanlarının iş tatmini toplam puan ortalaması  $3.61 \pm 0.46$ , içsel tatmin boyutu puan ortalaması  $3.79 \pm 0.58$ , dışsal tatmin boyutu puan ortalaması  $3.37 \pm 0.47$ , örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması  $50.09 \pm 8.67$ , duygusal bağlılık boyutu puan ortalaması  $15.86 \pm 4.00$ , devam bağlılığı boyutu puan ortalaması  $18.97 \pm 2.65$ , normatif bağlılık boyutu puan ortalaması  $16.12 \pm 4.74$ , örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puan ortalaması  $3.75 \pm 0.84$ , diğergamlık/özgecilik boyutu puan ortalaması  $3.78 \pm 1.04$ , vicdanlılık boyutu puan ortalaması  $3.86 \pm 0.85$ , centilmenlik boyutu puan ortalaması  $3.79 \pm 0.85$ , nezaket boyutu puan ortalaması  $3.87 \pm 1.01$  ve sivil erdem boyutu puan ortalaması  $3.30 \pm 1.00$ ’dır.

Ayrıca araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Verilerin normal dağılımı kapsamında çarpıklık ve basıklık değerlerinin olması gereken aralıklara yönelik olarak farklı görüşler öne sürülmektedir. Literatürde en fazla tercih edilen

görüşlerden birine göre normal dağılım için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması gerekmektedir (George ve Mallery, 2014). Bu çalışmada incelenen değişkenlerin Çizelge 7’de yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında tüm değişkenler için her iki değer belirtilen aralıkta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir.

### C. Korelasyon Analizi Bulguları

Özel eğitim kurumu çalışanlarında içsel tatmin ve dışsal tatmin ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunup bulunmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Çizelge 8’de belirtilmiştir.

Çizelge 8. İş Tatmini Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

DEĞİŞKEN		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Örgütsel Bağlılık	r	1	0,674*	0,376*	0,520*
	p		0,000	0,000	0,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	0,674*	1	0,463*	0,569*
	p	0,000		0,000	0,000
İçsel Tatmin	r	0,376*	0,463*	1	0,426*
	p	0,000	0,000		0,000
Dışsal Tatmin	r	0,520*	0,569*	0,426*	1
	p	0,000	0,000	0,000	

\*0,01 düzeyinde anlamlı.

Çizelge 8’de bulunan korelasyon analizi sonuçlarından da görüleceği üzere;

- Örgütsel bağlılık ile içsel tatmin arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,376$ ;  $p<0.01$ ),

- Örgütsel bağlılık ile dışsal tatmin arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,520$ ;  $p<0.01$ )
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile içsel tatmin arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,463$ ;  $p<0.01$ ),
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dışsal tatmin arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r=0,569$ ;  $p<0.01$ )

ilişki bulunmaktadır.

#### **D. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular**

Bu kısımda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere yönelik bulgulara yer verilmiş, iş tatminini oluşturan içsel tatmin ile dışsal tatminin özel eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel bağlılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicisi olup olmadığı çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizleri öncesinde ve esnasında aşağıda yer alan analize yönelik varsayımlar kontrol edilmiştir:

- Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sürekli değişken olması ve normal dağılım göstermeleri,
- Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında doğrusal ilişki bulunması,
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorununun bulunmaması,
- Hata puanlarının ilişkisiz olması (otokorelasyon olmaması),
- Hata puanlarının normal dağılım sergilemesi.

#### **1. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları**

Özel eğitim kurumu çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş tatmini bileşenleri olan içsel tatmin ile dışsal tatmin tarafından anlamlı şekilde yordanıp yordanmadığı çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda analiz öncesinde ve esnasında çoklu doğrusal regresyon varsayımları kontrol edilmiştir.

Analize dair varsayımlar çerçevesinde öncelikle bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin sürekli değişken olması ve normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu analizde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ile bağımsız değişkenler olan içsel tatmin ve dışsal tatmin değişkenleri sürekli değişkenlerdir.

Ayrıca Çizelge 7’de yer alan çarpıklık ile basıklık değerlerinin normal dağılım için gerekli olan  $\pm 2$  aralığında olmasına istinaden bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri değerlendirilmiştir.

Analize dair bir başka varsayım bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarında doğrusal ilişki bulunmasıdır. Bu çerçevede değişkenler arası ilişkinin doğrusallığı saçılım grafiği aracılığı ile kontrol edilmiş ve değişkenlerin doğrusal ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Çok değişkenli normallik varsayımı çerçevesinde Mahalanobis Uzaklık (MU) değerleri incelenmiş, tüm katılımcıların verileri MU ölçüt değerinin [ $X^2(2)=13,816$ ;  $p=0.001$ ’e göre] altında olduğundan analize dahil edilmiştir.

Bir diğer varsayım olan bağımsız değişkenlerin aralarında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığı Çizelge 8’deki korelasyon analizi sonuçları aracılığıyla kontrol edilmiştir. Söz konusu çizelgede yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında, bu analizdeki bağımsız değişkenler olan içsel tatmin ile dışsal tatmin arasında çoklu bağıntı sorunu olarak değerlendirilebilecek 0,80 üzerinde bir korelasyon olmadığı belirlenmiştir.

Analiz öncesinde ilgili varsayımların kontrol edilmesinin ardından örgütsel bağlılığa ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	St. Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	7,410	3,456		2,090	<b>0,037</b>
İçsel Tatmin	2,794	0,791	0,189	3,533	<b>0,000</b>
Dışsal Tatmin	8,145	0,988	0,440	8,243	<b>0,000</b>
F <sub>(5-387)</sub> = 64,275; $p \leq 0.05$					
R <sup>2</sup> = 0,300					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,295					

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişkenler: İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin

Çizelge 9’da çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Analiz esnasında çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bazı varsayımlar da kontrol edilmiştir. Regresyon modelinde Durbin Watson katsayısı 1,701 olarak belirlenmiş olup, söz konusu değer 1,5-2,5 arasında olması otokorelasyon olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca histogram grafiği ile yapılan incelemede regresyon modeli hata puanlarının normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon analizi varsayımlarının karşılandığı değerlendirilmiştir.

Bahse konu çizelgedeki bulgular çerçevesinde F değeri regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p<0.05$ ). Ayrıca modeldeki bağımsız değişkenlerin t değerleri kontrol edildiğinde, her iki değişkenin modelde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesini ifade eden düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,295 olarak bulunmuştur. Buna göre özel eğitim kurumu çalışanlarında örgütsel bağlılığın % 29,5’lik bölümünün iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ile dışsal tatmin tarafından açıklanabildiği söylenebilir. Ayrıca standart beta katsayısı büyüklüklerine bakıldığında; modelde yer alan dışsal tatmin boyutunun ( $\beta=0.440$ ) örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta=0.189$ ) daha etkin olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada geliştirilen “H<sub>1</sub>: İçsel tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir” ve “H<sub>2</sub>: Dışsal tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmiştir.

## **2. İş Tatmini İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları**

Özel eğitim kurumu çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini bileşenleri olan içsel tatmin ile dışsal tatmin tarafından anlamlı şekilde yordanıp yordanmadığı çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda analiz öncesinde ve analiz sırasında çoklu doğrusal regresyon varsayımları kontrol edilmiştir.

Analize dair varsayımlar çerçevesinde öncelikle bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin sürekli değişken olması ve normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu analizde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişkenler olan içsel tatmin ve dışsal tatmin değişkenleri sürekli değişkenlerdir. Ayrıca Çizelge 7’de yer alan çarpıklık ile basıklık değerlerinin

normal dağılım için gerekli olan  $\pm 2$  aralığında olmasına istinaden bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri değerlendirilmiştir.

Analiz kapsamında bir başka varsayım bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarında doğrusal ilişki bulunmasıdır. Bu çerçevede değişkenler arası ilişkinin doğrusallığı saçılım grafiği aracılığı ile kontrol edilmiş ve değişkenlerin doğrusal ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Çok değişkenli normallik varsayımı çerçevesinde Mahalanobis Uzaklık (MU) değerleri incelenmiş, tüm katılımcıların verileri MU ölçüt değerinin [ $X^2(2)=13,816$ ;  $p=0.001$ 'e göre] altında olduğundan analize dahil edilmiştir.

Bir diğer varsayım olan bağımsız değişkenlerin aralarında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığı Çizelge 8'deki korelasyon analizi sonuçları aracılığıyla kontrol edilmiştir. Söz konusu çizelgede yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında, bu analizdeki bağımsız değişkenler olan içsel tatmin ile dışsal tatmin arasında çoklu bağıntı sorunu olarak değerlendirilebilecek 0,80 üzerinde bir korelasyon olmadığı belirlenmiştir.

Analiz öncesi ilgili varsayımların kontrol edilmesi sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	St. Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	-0,606	0,321		-1,986	<b>0,047</b>
İçsel Tatmin	0,386	0,072	0,270	5,381	<b>0,000</b>
Dışsal Tatmin	0,812	0,089	0,455	9,076	<b>0,000</b>

$F_{(5-387)} = 93,426$ ;  $p \leq 0.05$

$R^2 = 0,384$

Düzeltilmiş  $R^2 = 0,380$

Çizelge 10'da çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Analiz esnasında çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bazı varsayımlar da kontrol edilmiştir. Regresyon modelinde Durbin Watson katsayısı 1,932 olarak belirlenmiş olup, söz konusu değer 1,5-2,5 arasında olması otokorelasyon olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca histogram grafiği ile yapılan incelemede regresyon modeli hata puanlarının normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon analizi varsayımlarının karşılandığı değerlendirilmiştir.

Bahse konu çizelgedeki bulgular çerçevesinde F değeri regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Ayrıca modeldeki bağımsız değişkenlerin t değerleri kontrol edildiğinde, her iki değişkenin modelde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesini ifade eden düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,380 olarak bulunmuştur. Buna göre özel eğitim kurumu çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışının % 38,0'lik bölümünün iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ile dışsal tatmin tarafından açıklanabildiği söylenebilir. Ayrıca standart beta katsayısı büyüklüklerine bakıldığında; modelde yer alan dışsal tatmin boyutunun ( $\beta = 0.455$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ( $\beta = 0.270$ ) daha etkin olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada geliştirilen “H<sub>3</sub>: İçsel tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir” ve “H<sub>4</sub>: Dışsal tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmada geliştirilen hipotez testlerinin sonuçları Çizelge 11'de gösterilmektedir.

Buna göre hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.



Çizelge 11. Hipotez Testleri Sonuçları

<b>Hipotez</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub>	İçsel tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Dışsal tatmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H <sub>3</sub>	İçsel tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Dışsal tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi

## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve İstanbul ili Avrupa yakasında bir özel eğitim kurumunda çalışan 303 çalışanın iştiraki ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak anket formunda yer alan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nin yapısal geçerlilikleri ile ölçüm verilerinin güvenilirliği incelenmiştir. Yapısal geçerliliğe ilişkin faktör analizleri neticesinde araştırmadaki üç ölçeğin de orijinal çalışmalarla benzer boyut yapısı sergilediği belirlenmiştir. Ayrıca uygulanan güvenilirlik analizlerinde ölçekler aracılığı ile elde edilen araştırma verilerinin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ölçeklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının hangi düzeyde olduğu incelenmiştir. Özel okul çalışanlarının iş tatmini toplam puan ortalaması  $3.61 \pm 0.46$ , içsel tatmin boyutu puan ortalaması  $3.79 \pm 0.58$ , dışsal tatmin boyutu puan ortalaması  $3.37 \pm 0.47$ 'dir. Daha önce ifade edildiği üzere ölçek puanlarının değerlendirilmesinde yüksek puanlar iş tatmininin yüksek oluşuna işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmada elde edilen söz konusu bulgu çalışanların genel iş tatmini ile içsel ve dışsal tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İş tatminine ilişkin bu bulgular genel tatmin açısından; özel eğitim kurumu çalışanlarının yaptıkları işler sonucunda aldıkları haz ile mutluluğun ve işlerine yönelik genel değerlendirmelerinin olumlu olduğu, işlerini sevdikleri ve yaptıkları çalışmaların istek, değer ve beklentileri ile uyumlu olması neticesinde genel olarak işlerinden memnun oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Söz konusu bulgu alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde; çalışmaya katılan eğitim kurumu çalışanlarının işin kendisinden kaynaklanan ve iş yapma sırasında sahip olunan

yetenekleri ortaya koyabilme, bağımsız şekilde çalışabilme ve yetki/sorumluluk üstlenebilme, başkalarına katkı sunabilme, yapılan işin devamlılığı bakımından hissettikleri tatmin ile işin kendiyile direkt olarak ilişkisi bulunmayan terfi olanakları, örgüt politikası ve ücret gibi etmenlerden kaynaklanan ve yapılan iş neticesinde elde edilen tatminlerinin yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir.

Literatür incelendiğinde çalışanlarında iş tatminine yönelik olarak farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Dervişoğlu'nun (2017) İstanbul ilinde görevli okul yöneticileri ile gerçekleştirdiği ve karar verme stratejilerinin iş tatminine etkisini incelediği çalışmada, bu çalışma bulguları ile uyumlu olarak yöneticilerin genel, içsel ve dışsal tatmininin yüksek düzeyde olduğu ve içsel tatmin düzeyinin dışsal tatminden fazla olduğu belirlenmiştir. Cansız'ın (2019) İstanbul ilindeki öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirdiği ve mesleki imajın iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada bu çalışma ile kısmen benzer şekilde öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu ancak öğretmenlerin içsel tatminlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yozgat'ın (2019) Konya ili Kulu ilçesinde resmi orta okullarda görevli öğretmenler, Balıkcı'nın (2016) İstanbul ili Şişli ilçesinde okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, Akartaş'ın (2018) Kıbrıs'ta buluna orta eğitim öğretmenleri ve Bulu'nun (2016) kamu ve resmi özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yürütülen çalışmalarda da bu çalışma ile benzer şekilde öğretmenlerin genel iş tatmininin “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Demirtaş'ın (2010) Malatya ilinde bulunan dersane öğretmenleri ile yürüttüğü bir çalışmada, öğretmenlerin iş tatmininin “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sonucunda, özel eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması  $50.09 \pm 8.67$ , duygusal bağlılık boyutu puan ortalaması  $15.86 \pm 4.00$ , devam bağlılığı boyutu puan ortalaması  $18.97 \pm 2.65$ , normatif bağlılık boyutu puan ortalaması  $16.12 \pm 4.74$  olarak belirlenmiştir. Ölçek puanlarını değerlendirmede yüksek puanlar çalışanlarda yüksek örgütsel bağlılığı göstermektedir. Bu çerçevede ulaşılan bu bulgu; çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının “orta” düzeyde olduğunu, alt boyutlar bağlamında ise çalışanların devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılıklarından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Söz konusu bulgu genel örgütsel bağlılık açısından; çalışanların görev yaptıkları kurum ve onun hedefleri ile bütünleşme, onun amaçlarını ve normlarını benimseme, bunlara karşı güçlü bir inanış taşıma düzeylerinin ve kurum üyeliğini sürdürme isteklerinin “orta” seviyede olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın literatür bölümünde ifade edildiği üzere örgütsel bağlılığın örgütler bakımından olumlu pek çok sonuç doğurduğu düşünüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olması görev yaptıkları kurum açısından üzerinde durulması gereken önemli bir husus olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada örgütsel bağlılık bulguları alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde; çalışanların kurumlarının başarısını kendi bireysel sorumluluğu olarak hissetme ve örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarının sınırlı düzeyde kaldığı; genel olarak kurumlarından ayrılmaları durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında oldukları ve finansal ve/veya başka sebeplere çerçevesinde örgüt üyeliğini sürdürmeyi gerekli kabul ettikleri; çalıştıkları kurumda görev yapma konusunda çeşitli nedenlerle kendilerini orta düzeyde zorunlu hissettikleri söylenebilir. Literatür incelendiğinde; örgütlerde gerçekleşmesi en fazla istenen ve çalışanların sahip olmaları hedeflenen bağlılığın “duygusal bağlılık” olduğu; bireylerin şartlar gerektirdiği için kurumları ile ilişkilerini sürdürdükleri ve gerekli minimum çalışma performansını sergilemeleri sonucunu doğuran devam bağlılığının ise örgütler bakımından arzu edilmeyen bir bağlılık türü olduğu ifade edilmektedir (Afşar, 2011:10). Bu bağlamda bu çalışma kapsamında çalışanların duygusal bağlılığının diğer bağlılıklarından daha düşük olması ve devam bağlılıklarının da orta düzeyde olması kurum için dikkat edilmesi gereken bir diğer konu başlığı olarak değerlendirilmiştir.

İlgili literatürde örgütsel bağlılığa yönelik olarak gerek eğitim ve gerekse diğer sektörlerde farklı farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Demirkol’un (2014) eğitim kurumlarında örgütsel bağlılığı ele aldığı ve meslek yüksekokullarında çalışan öğretim elemanları ve yöneticilerin katılımı ile yürüttüğü bir çalışmada, çalışanların genel örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu, alt boyutlar bağlamında en yüksek bağlılığın duygusal ve en düşük bağlılığın ise devam bağlılığı olduğu belirlenmiştir. Babahanoğlu’nun (2016) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini konu edinen ve tekstil sektörü çalışanlarının katılımı ile yürüttüğü çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılıklarının genel olarak yüksek olduğu, alt

boyutlar bağlamında ise duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sarıyıldız'ın (2016) sağlık çalışanları ile yürüttüğü ve örgütsel bağlılık ile iş etiği ilişkisini incelediği çalışmada, çalışanların genel ve alt boyutlar bağlamında örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu ve çalışanlarda normatif bağlılığın daha fazla olduğu bildirilmiştir. Ünlü'nün (2019) havacılık yer hizmetlerinde çalışanlarla yürüttüğü ve örgüt kültürü ile terfi imkânlarının örgütsel bağlılığa etkisini incelediği çalışmada, çalışanların genel örgütsel bağlılığının yüksek olduğu ve normatif bağlılığın diğer bağlılıklara kıyasla daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

Örgütlerin etkili ve başarılı olabilmelerinde kritik öneme ve role sahip kavramlardan biri de ÖVD'dir. Araştırmada özel eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puan ortalaması  $3.75\pm 0.84$ , diğergamlık/özgecilik boyutu puan ortalaması  $3.78\pm 1.04$ , vicdanlılık boyutu puan ortalaması  $3.86\pm 0.85$ , centilmenlik boyutu puan ortalaması  $3.79\pm 0.85$ , nezaket boyutu puan ortalaması  $3.87\pm 1.01$  ve sivil erdem boyutu puan ortalaması  $3.30\pm 1.00$  olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yüksek puanlar ÖVD düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda özel eğitim kurumu çalışanlarının genel ÖVD düzeyi ile diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutundaki davranışların "yüksek" düzeyde olduğu söylenebilir.

ÖVD'na ilişkin olarak çalışmada elde edilen bulgular; çalışanların görev yaptıkları kurumlarda resmi görev tanımlamalarında yer almayan ancak örgüt işleyişine önemli katkılar sağlayan ve gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir. ÖVD alt boyutları açısından nezaket boyutu puan ortalamasının diğer boyutlardan daha yüksek olması çalışanların yapacakları işlemler ya da aldıkları kararlardan etkilenebilecek arkadaşlarını bilgilendirme ve etkileşim içerisinde olduğu arkadaşları için soruna neden olabilecek hususlarda çözüm önerileri getirme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Sivil erdem boyutunda ÖVD puanlarının diğer boyutlardan daha düşük olması ise; çalışanların örgüt verimliliğine ve performansına katkıda bulunmak üzere fazladan sorumluluk üstlenip gayret sarf etme ve sosyal/mesleki bakımdan örgüt yaşamına katılım gösterme eğilimlerinin diğer boyutlardaki davranışlara nazaran daha az olduğu anlamına gelmektedir.

Literatürde çalışma bulguları ile benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar bulunmaktadır. Turan vd.'nin (2018) spor fakültelerinde görev yapan akademik personelin kurumlarında sergilediği ÖVD'nı ve bunlara etki eden faktörleri tespit etmek amacı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, akademisyenlerin genel ve alt boyutlar bağlamında ÖVD'nın yüksek düzeyde olduğu, ÖVD alt boyutlarında en yüksek puanın diğergamlık/özgecilik ve en düşük puanın sportmenlik boyutundaki davranışlara ait olduğu saptanmıştır. Uslu ve Balcı'nın (2012) Manisa'da ilköğretim okul öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirdikleri ve örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele aldıkları çalışmada öğretmenlerin genel ÖVD'nın yüksek düzeyde olduğu bildirilmiştir. Kuruşçu ve Aydoğan (2018) liderlik tarzları ile ÖVD ilişkisini ele aldıkları ve İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan bir özel eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerle yürüttükleri çalışmada, öğretmenlerin ÖVD'nın çok yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmada daha sonra geliştirilen hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Test edilmek istenen hipotezler çerçevesinde ilk olarak iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ile dışsal tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki ve daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik iki ayrı regresyon modeli geliştirilmiştir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik ilk regresyon analizinin sonucunda; çalışanlarda örgütsel bağlılığın % 29,5'lik bölümünün iş tatmini boyutları ile açıklanabildiği ve içsel tatmin ile dışsal tatminin örgütsel bağlılık üzerinde zayıf ve pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle içsel ve dışsal tatmin düzeylerindeki artış çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu etki etmekte ve çalışanların bağlılık düzeyinde artış sağlamaktadır. Çalışmada ayrıca dışsal tatminin çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratmada içsel tatminden daha etkili olduğu belirlenmiştir. Söz konusu bulgu; ücret, terfi imkânları, işletme politikaları ve iş güvencesi gibi etmenler ile ilişkili olan dışsal tatminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde manevi tatmin ile ilişkili olan ve başarı duygusu, takdir edilme, bireysel gelişim gibi somut bir nitelik taşımayan içsel tatmine kıyasla daha etkin olduğunu göstermektedir.

İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bu bulgu literatürde yer alan çeşitli çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Ülker ve Özdemir'in (2016) tarım kredi kooperatifi çalışanlarının katılımı gerçekleştirdiği çalışmada, içsel ve

dışsal tatminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Ateş'in (2019) İstanbul ilinde kamuda görev yapan öğretmenlerde, Öztürk'ün (2019) Erzurum'da bir bölge hastanesinin çalışanlarında ve Duygulu'nun (2019) bankacılık çalışanları örnekleminde yürüttüğü çalışmalarda, çalışanlarda iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı bildirilmiştir.

Araştırma hipotezleri bağlamında incelenen bir diğer husus ise çalışanların içsel ve dışsal tatmin düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkidir. Buna göre yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlığının açıklamada içsel ve dışsal tatminin anlamlı etkiye sahip olduğu ve içsel tatmin ile dışsal tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif olarak etki ettiği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu; gerek yaptıkları işin doğrudan kendisi ile ilgili hususlarda ve gerekse işin kendisiyle doğrudan ilişkisi olmayan işletme politikası, ücret, terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak iş neticesinde elde ettikleri tatmin yüksek olduğunda, çalışanların görev yaptıkları işletme ile ilgili olarak gönüllü şekilde olumlu davranışlar sergileme eğilimi içerisinde bulduklarını göstermektedir.

Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda ulaşılan sonuçlar bu çalışma bulgularını desteklemektedir. Yeşilyurt ve Koçak'ın (2014) otel işletmesi çalışanları örnekleminde iş tatmini ve ÖVD ilişkisini incelediği çalışmada, çalışanların içsel ve dışsal tatminlerinin ÖVD'na pozitif etki ettiği belirlenmiştir. Benzer şekilde Alpsoy'un (2018) akademisyenlerde iş tatminin ÖVD üzerindeki etkisini ve öz yeterliliğin aracı rolünü incelediği, Altaş ve Çekmecelioğlu'nun (2007) Kocaeli'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri çalışanlarının katılımı ile yürüttükleri çalışmada ve Arıkoğlu'nun (2019) finans sektöründe iş tatmini, örgütsel bağlılık, ÖVD ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini ele aldığı çalışmalarda, iş tatmininin çalışanların ÖVD üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemen her sektörde yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde bir işletmenin başarıya ulaşabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, ancak işletmelerin en değerli varlıkları olarak kabul edilen insan kaynağının etkin şekilde kullanımı ile mümkündür. Modern örgütler kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak kabul eden, kurumsal hedeflerine bağlı olan, örgütte çalışmaktan mutluluk duyan ve yaptıkları işe yönelik olarak yüksek düzeyde tatmin olan çalışanlara sahip olmayı isterler. Çalışanların iş tatmininin sağlanmasının işletmeler açısından önem arz eden çeşitli kavramlar ile ilişkili olup, bunlardan ikisi örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışdır.

Özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkilerinin ele alındığı bu çalışmada aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

- Çalışanlarda genel iş tatmini ile içsel ve dışsal tatmin düzeyi yüksektir.
- Çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile duygusal, devam ve normatif bağlılığı orta düzeydedir.
- Çalışanların genel ÖVD düzeyi ile diğergamlık/özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem davranışları yüksek düzeydedir.
- İçsel ve dışsal tatmin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Dışsal tatmin içsel tatmine kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahiptir.
- İçsel ve dışsal tatmin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı ve olumlu etki etmektedir. ÖVD üzerinde dışsal tatmin içsel tatmine kıyasla daha fazla etki etmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda yöneticiler ve araştırmacılara aşağıda belirtilen hususlar önerilebilir:

- Araştırmada genel olarak yüksek olmakla birlikte çalışanların dışsal tatmin düzeylerinin içsel tatminden daha düşük olduğu düşünüldüğünde,



çalışanların dışsal tatmin düzeylerini artırmak üzere işletme politikaları, çalışma koşulları, ücret gibi konulara ağırlık verilmesi ve bu alanlarda iyileştirmeler yapılması önerilebilir. Özellikle ücret konusundaki tatmin düzeyinin yükseltilmesi işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçların azaltılmasına katkı sağlayacağından önem taşımaktadır.

- Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal tatminin her ikisinin de örgütsel bağlılık ve ÖVD üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalıştıkları kurumu daha fazla sahiplenen, işini geliştirmeye çalışan, kendi görevlerine ilave olarak iş arkadaşlarının görevlerine de yardımcı olan çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin çalışanlarda iş tatminine önem vermesi önerilebilir.
- Çalışanların iş tatminlerini artırmak üzere işe yönelik dışsal tatminlerinin artırılması, bunun için de işletme politikalarının gözden geçirilmesi ücretlerin ve terfi imkânlarının iyileştirilmesi önerilebilir. Hem örgütsel bağlılık hem de ÖVD yaratmada dışsal tatminin içsel tatmine kıyasla daha etkili olduğu dikkate alındığında, dışsal tatmin çalışanların ÖVD sergileyip işletmelerine katkıda bulunmalarını sağlayacaktır.
- Araştırma kapsamında çalışanların duygusal bağlılıklarının düşük olmasından hareketle çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmak üzere; örgütlerde işin cazibesinin artırılması, çalışandan ne beklenildiğinin açıkça belirtilmesi, rol açıklıklarının giderilmesi, işletme yönetiminin çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması, işgörenler arasında uyum ve eşitliğin artırılması, çalışanların yaptıkları işin örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağladığına yönelik duygularının teşvik edilmesi gibi faktörlere önem verilmesi önerilebilir.
- Bu çalışmada nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Gelecek dönemde yapılacak araştırmalarda görüşme, gözlem vb. nitel yöntemler aracılığı ile çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD düzeylerinin doğrudan elde edilen bilgilerle daha detaylı şekilde incelenmesi sağlanabilir.
- Çalışmanın İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumu çalışanlarının katılımı ile yürütüldüğü düşünüldüğünde, kapsayıcı

sonuçlara ulaşabilmek adına daha geniş örneklemlerle ve farklı sektörleri/bölgeleri içerecek çalışmalar yapılabilir. Yapılacak yeni çalışmalarda demografik değişkenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD ile ilişkisi incelenebilir.

## IV. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- BAKAN, İ. (2011). **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar**. Gazi Kitapevi Yayınları, 1.Basım. Ankara.
- BALAY, R. (2001). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem Yay.
- BOLAT, T. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., KILIÇ ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, (2008). **F. Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- BİNGÖL, D. (1996). **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- CAN, H., AŞAN, Ö. ve AYDIN, E. M. (2006). **Örgütsel Davranış**. Arıkan Yayınları: Denizli.
- ÇETİNKANAT, C. (2000). **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DEMİR, N. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- DENİZ, M. (2005). “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ed. Mehmet TİKİCİ, Ankara, Nobel Yayını.
- EARLEY, P. and CHRISTOPHER, N. (1997). **Harmony and Social Structure: An Analysis of Organizational Behavior Across Cultures**, New York:Oxford University Press.
- ERDOĞAN, İ. (1997) **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

- EREN, E. (2011). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. Beta Yayınları. İstanbul.
- EREN, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- ERSOY, S. ve BAYRAKTAROĞLU, S. (2012). **Örgütsel Bağlılık**. (Editör: N. Derya Ergun Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- GENÇ, N. (2004). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Seçkin Yayın, 1. Baskı.
- GREENBERG, J. and BARON, R.A. (1997). **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- GREENBERG, E. S., SIKORA, P. B., GRUNBERG, L. and MOORE, S. (2009). **Work Teams And Organizational Commitment: Exploring The Influence Of The Team Experience On Employee Attitudes**. DV: Institute of Behavioural Science, University of Colorado at Boulder.
- GÜNEY, S. (2012). **Örgütsel Davranış**. Nobel Yayınları. İstanbul.
- HELLRIEGEL, D. ve SLOCUM, J. W. (2007). **Organizational Behavior** (11th edition). Mason: Thomson South-Western.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma**. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- KARASAR, N. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KOÇEL, T. (2007). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, 11. Basım, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No:203.
- KOÇEL, T. (2013). **İşletme Yöneticiliği** (Cilt 14). İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, 12th Edition., New York.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N.J. (1997). **Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage Publications..

- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. and STEERS, R. M. (1982). **Employee Organization linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York: Academic Press.
- ORGAN, D.W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior**. Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, A.Ç. (1996). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ROBBINS, S. P. and JUDGE, T.A. (2013). **Organizational Behavior**, Pearson, 13th edition, New Jersey.
- SAMADOV, S. (2006). **Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior**, der, B. M. Sraw and G. R. Salancik, Chicago, Illionis, St.Clair Press.
- SCHERMERHORN, J. R., OSBORN, R.N., UHL-BIEN, M. ve HUNT, J. G. (2011). **Organizational Behavior** (11th edition). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- SİLAH, M. (2005). **Endüstride Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- SOLMUŞ, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SPECTOR, P. E. (1997). **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes , and Consequences**, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- ŞENOL, F. ve HOTAMIŞLI, M. (2011). **İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım.
- ŞERİF, M. ve ÇELİK, A. (2012). **Yönetim ve Organizasyon**. Eğitim Yayınevi. Konya.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ T. ve ÇELİK A. (2011) **Davranış Bölümlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Gazi Kitabevi. Ankara..
- ŞİMŞEK, Ş. (1995). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TEVRUZ, S. (2002). “Güdülenme”, **Örgütte Kişisel Gelişim**, Ed. Esra Aslan, Nobel Yayınları, Ankara.
- TINAZ, P. (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Kitap, İstanbul.

- TUCKER, M. L., ANNE M. and DOUGLAS A. B. (2002). **The Human Challenge Managing Yourself and Others In Organization**, New Jersey: Prentice Hall.
- TÜRK, M.S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Gazi Kitabevi. Ankara.
- VIGODA, E. (2003). **Developments in Organizational Politics**. Glos: Edward Elgar Publishing Ltd..
- WONG, Z. (2007). **Human Factors in Project Management**, San Francisco, John Wiley&Sons Inc..

## MAKALELER

- ADA N., ALVER, İ. ve ATLI, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış**, 8(2), s.487-518.
- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P. (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”. **Journal of Occupational Psychology**. 63, ss.1-18.
- ALLISON, B.J., VOSS, R. S. and DRYER, S. (2001). “Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Education for Business**, 76(5), pp.282-288.
- ALTAŞ, S. S. ve ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2007). İş tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. **Öneri Dergisi**, 7(28), 47-57.
- AKINCI, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (4), s.1-25.
- AYDIN, A. S., AKYÜZ, K. C., YILDIRIM, İ. ve ŞÜKÜR, K. (2017). “İlk ve Orta Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1(18), ss.23-52.
- AZMİ, F., DESAI, K. and JAYAKRISHNAN, K. (2016). “Organizational Citizenship Behavior (ocb): A comprehensive Literature Review”. **Sumedha Journal of Management**, 5(1), pp.102-117.

- BAGRAIM, J. (2010). "Multiple Affective Commitments and Salient Outcomes: The Improbable Case of Information Technology Knowledge Workers." **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**. 13 (2), pp.97-106.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 7, s. 6.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması." **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 61(4), pp.83-101.
- BAYRAM, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, ss.125-139.
- BİLGİÇ, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers". **The Journal of Psychology**, 132(5), 1998, s.549-557.
- BLAKELY, G. L., ANDREWS, M. C. and FULLER, J. (2003). "Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study Of The Relationship Between Self-Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Business and Psychology**, 18(2), pp.131-144.
- BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki." **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), pp.75-94.
- BOLINO, C. M., TURNLEY, W.H. and NIEHOFF, P.B. (2004). "The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior." **Human Resource Management Review** 14, pp.229-246.
- BOYLU, Y., PELİT, E., ve GÜÇER, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. 44(511), ss.51-74.

- BOZKURT, Ö. ve BOZKURT, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), s.1-18.
- BUCHANAN, B. (2000). “Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations”. **Administrative Science Quarterly**, 19, pp.533-546.
- CANO, J. and MILLER, G. (1992). “A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers”, **Journal of Agricultural Education**, 33 (3), p.40
- CHIU, S.F. and CHEN, H.L. (2005). “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction,” **Journal of Social Behavior and Personality**, 33 (6), p.527.
- ÇARIKÇI İ. H. ve OKSAY A. (2004). “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.**, 9 (2), ss.157-172.
- CELEP, C. (2000). “İlköğretim Müfettişlerinin Kendini Tanımlama ve Çalışma Ortamı Değer Algıları”. **Trakya Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler C Serisi**, 1 (1), ss.22-40.
- CHIEN, M. H. (2004). “An Investigation of The Relationship Of Organizational Structure, Employee's Personality And Organizational Citizenship Behaviors.” **Journal of American Academy of Business**, 5(1/2), pp.428-431.
- CHUGHTAI, A. A. and ZAFAR, S. (2006). “Antecedents and Consequences Of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers.” **Applied H.R.M. Research**. 11(1), pp.39-64.
- ÇINAR, Ö. ve ÖZYILMAZ, F. (2019). “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama”. **İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss.533-556.



- DAĞLI, A., BÜNYAMİN, H. A. N. ve ELÇİÇEK, Z. (2018). “Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması.”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(68), s.1788-1800.
- DEMİR M. (2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 1 Sıra: 5 / No: 476, ss.1-2
- DEMİR, H., USTA R. ve TARHAN O. (2008). “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi,” **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26 (2), s.140.
- DEMİREL, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), ss.115-132
- DEMİRKOL, A. Y. (2014). “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 1-15.
- DEMİRTAŞ, H. (2010). “Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(2), 177-206.
- DEMİRTAŞ, Z. ve ALANOĞLU, M. (2015). “Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki”. **Journal of Kirsehir Education Faculty**, Vol.16 (2).
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, s.37-61.
- DUYGULU, S. (2019). “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, A. (1997). “İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları”. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, ss.74-75.
- FOOTE, D. A. and LI-PING T. T. (2008). “Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make A Difference In Self-Directed Teams?” **Management Decision**, 46(6), pp.933-947.

- FU, W. ve DESHPANDE, S. P. (2014). The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment On Job Performance Of Employees in a China's Insurance Company". **Journal of Business Ethics**. 124 (2), pp.339-349.
- GILBERT, S., LASCHINGER, H. K. S. and LEITER, M. (2010). "The Mediating Effect Of Burnout On The Relationship Between Structural Empowerment And Organizational Citizenship Behaviours". **Journal of Nursing Management**, (18), pp.339-348.
- GÖZENER, E.ve SAYIN, S. (2007). "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", **Eğitim Dergisi**, Sayı 16.
- GRIFFIN, M.L. and HEPBURN, J. R. (2005)."Side-Best And Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers". **Journal Of Criminal Justice**. 33 (6).
- GÜL, H.(2002) "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi". **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), pp.37-56.
- GÜRKAN, H., BARUT, C., ÜNSEL, O. ve AYBAY, E. (2017). "Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması". **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), ss.130-157.
- GÜRBÜZ, S. (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2), ss.48-75.
- HARRISON, D. A., NEWMAN, D. A. and ROTH, P. L. (2006). "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons Of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences". **Academy of Management Journal**. 49 (2), pp.305-325.
- HARTLINE, M.D., MAXHAM III, J.G. and MCKEE, D.O. (2000). "Corridors of Influence In The Dissemination Of Customer-Oriented Strategy To Customer Contact Service Employees". **Journal of Marketing**, 64 (2), pp.35-50
- HITOTSUYANAGI-HANSEL, A., FROESE, F. J. ve PAK, Y. S. (2016). "Lessening The Divide In Foreign Subsidiaries: The Influence of

- Localization on The Organizational Commitment and Turnover Intention of Host Country Nationals”. **International Business Review**. 25, pp.569-578
- IKONNE, C. N. (2013). “Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Of Library Personnel in Selected Nigerian Universities”. **International Journal of Science and Research**, 4(4), pp.3287-3294
- KARAHAN, A. (2008). “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,10 (3), ss.231-246.
- KARATAŞ, S. ve GÜLEŞ, H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3/2, s.74-89
- KARAKÖSE, B. ve BOZGEYİKLİ, H. (2012). “Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki: Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Çalışma”. **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 1(2), ss.164-180.
- KAYA, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), ss.355-372.
- KELLOWAY, E. KEVIN, L., CATHERINE, B., J. and NAULT, A. (2002). “Self-reported Counterproductive Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs”. **International Journal of Selection and Assesment**, 10(1/2), pp.143-151
- KESER, A. (2005). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Çalışma ve Toplum**, 4, (7), s.77-95.
- KHAN, M. R., ZIAUDDİN, J. F., JAM, F. A. ve RAMAY, M. I. (2010). “The Impacts Of Organizational Commitment On Employee Job Performance”. **European Journal of Social Sciences**. 15 (3), pp.292-298.
- KIM, T. ve CHANG, K. (2014). “Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviours in Korean Firms: The Interactional Effects of Organizational And Occupational Commitment”. **Asia Pacific Business Review**. 20(1), pp.59-77.

- KÖSE, S., KARTAL, B. ve KAYALI, N. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20 (1), ss. 1-19.
- KURUŞCU, M. ve AYDOĞAN, S. (2018). “Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 167-206.
- LAMSA, A.M. and SAVOLANIEN, T. (2000). “The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change”, **Leadership & Organization Development Journal**, 21(6), pp.297-306.
- LEV, S. and KOSLOWSKY, M. (2012). “Teacher Gender As A Moderator Of The Onthe-Job Embeddedness-OCB Relationship”. **Journal of Applied Social Psychology**, 42(1), pp.81-99.
- MALIK, M. E., NAWAB, S., Naeem, B. and DANISH, R. Q. (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment Of University Teachers in Public Sector of Pakistan”. **International Journal Of Business And Management**, 5(6), p.17.
- MATHIEU, J. E. and Zajac, D. M. (1990). “A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences of Organizational Commitment”. **Psychological Bulletin**. 108(2), pp.171-194.
- MACKENZIE, B. S., PODSAKOFF, P.M ve RICH, A.G. (1998). “Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 62. pp. 87–88.
- METE, M. ve KARAHAN, M. (2014). “Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (2), ss.15-32.
- MERT, İ. S. (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. **Savunma Bilimleri Dergisi**, 9(2), s.117-143.

- MEYER, J.P. and ALLEN, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1, pp.66-86
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. and 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.
- NAWAY, F. A. and HARIS, I. (2017). "The Effect of Career Development, Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior". **International Review of Management and Marketing**. 7 (2), pp.17-21
- NGUNI, S., SLEEGERS, P. and DENESEN, E. (2006). "Transformational and Transactional Leadership Effects On Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case." **School Effectiveness and School Improvement**, 17(2), ss.145-177.
- OBENG, K. and UGBORO, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), pp.83-89.
- OKTAY, E. ve GÜL, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, s.403-427.
- OLORUNSOLA, E.O. (2013). "Job Satisfaction and Its Predictive Measures On Job Satisfaction of Administrative Staff in South West Nigeria Universities." **European Scientific Journal**, 9(23), pp.167-174.
- ORGAN, D. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". **Research in Organizational Behavior**, 12, pp.43-72
- ÖRÜCÜ, E. YUMUŞAK, S. ve BOZKIR, Y. (2006). "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13 (1), ss. 39-51.

- ÖZAYDIN M.M. ve ÖZDEMİR, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6/1, ss.251- 281.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, ss.117-135.
- ÖZKAYA, M. O., KOCAKOÇ, İ. D., ve KARAA, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması.” **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), pp.77-96.
- ÖZMEN TİMURCANDAY, Ö., ÖZER SÜRAL, P. ve SAATÇIOĞLU Yaşar, Ö. (2005). “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 6(2), s.8
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., FETTER, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol.1, pp.107-142.
- PODSAKOFF, P. M. and MACKENZIE, S. B. (1997). “Impact of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestion For Future Research”. **Human Performance**, 10(2), pp.133-151.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research.” **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- PUNNETT, B. J., GREENIDGE, D. and RAMSEY, J. (2007). “Job Attitudes and Absenteeism: A study in the English Speaking Caribbean”. **Journal of World Business**. 42(2), pp.214-227.

- REICHERS, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10 (3), pp.465-476.
- SARKER, S.J., CROSSMAN, A. and CHINMETEEPITUCK, P. (2003). "The Relationships of Age And Length of Service With Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, 18 (7), p.745.
- SCHNAKE, M.E. and DUMLER, M.P. (2003). "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, pp.283-301.
- SEZGİN, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar." **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25 (1), ss.317-339
- SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. and EVEN-ZOHAR, S. (2011). "Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective". **Journal of Business Ethics**. 103(3), pp.429-451
- SOMECH, A. and DRACH ~~ZOHAR~~ (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(3), pp.281-298.
- TAYFUN, A., PALAVAR, K. ve YAZICIOĞLU, İ. (2008). "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi". **Kamu-İş**, 9 (4).
- TERZİ, S. (2017). "Öğretmenlerin İş Doyumları İle Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." **21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6(17).
- THANACODY, P. R., NEWMAN, A. and FUCHS, S. (2014). "Affective Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Professionals: The Role of Emotional Exhaustion and Disengagement." **The**

- International Journal of Human Resource Management**. 25(13), pp.1841-1857.
- TOKEL, M. (2017). “İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi** 1 (2), ss.145-157
- TOLENTINO, R. C. (2013). “Organizational Commitment and Job Performance of The Academic and Administrative Personnel”. **International Journal of Information Technology and Business Management**.15 (1), pp.51-59.
- TURAN, E., AKYEL, Y. ve TOLUKAN, E. (2019) “Akademisyonların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, **Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20 (1), 1-16.
- TURHAN, M., EROL, Y. C., DEMİRKOL, M. ve ÖZDEMİR, T. Y. (2018). “Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresi Arasındaki İlişki”. **Electronic Turkish Studies**, 13 (27).
- TU, Q., RAGUNATHAN, B. and RAGUNATHAN, T. S. (2001). “A Path Analytic Study of The Antecedents of Organizational Commitment of IS Managers”. **Information Resources Management Journal**. 14(3), pp.27-36.
- TURUNEN, T. (2014). “Lack of Commitment? Work Orientations of Finnish Employees in a European Comparison.” **Nordic Journal of Working Life Studies**. 4(2), pp.65-83
- ULUKUŞ, K. S. (2016). “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 4(25), ss.247-262.
- USLU, B. ve BALCI, E. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 18(3), 461-489.
- UYGUR, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, pp.71-85.
- ÜLKER, F. E. ve ÖZDEMİR, G. (2016). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 14 (27), ss.331-352.



- ÜNLER, E. (2006). “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1), pp.95-115.
- WAGNER, S. L. and RUSH, M. C. (2000). “Altruistic Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment.” **The Journal of Social Psychology**, 140(3), pp.379-391.
- WERANG, B. R. and AGUNG, A. A. G. (2017). “Teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua.” **International Journal of Development and Sustainability**, 6(8), pp.700-711.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), ss.395-412.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N. (2007). “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (18), pp.483-500.
- YAYLACI, A. F. (2011). “Örgütsel Yurttaşlık Sistemi.” **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), ss. 73-92
- YAZICIOĞLU, İ. ve SÖKMEN, A. (2007). “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18, s.73-95
- YELBOĞA, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi.” **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), Aralık, ss.1-17.
- YEŞİLYURT, H. ve KOÇAK, N. (2014). “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi.” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (2), 303.
- YILMAZ, K. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.” **Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 2(2).

- ZEINABADI, H. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 5, pp.998-1003.
- ZHANG, J. and ZHENG, W. (2009). "How Does Satisfaction Translate Into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values." **Human Resource Development Quarterly**, 20 (3), pp.331-351.

## TEZLER

- AFŞAR, S. T. (2011). "Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma". (Yayımlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- AKARTAŞ, S. (2018). "Orta Eğitim Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri: KKTC Örneği." (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüksek Lisans Tezi Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- ALPSOY, A. (2018). "Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İle Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARIKOĞLU, E. (2019). "Çalışanların İş Tatmini Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Finans Sektöründe Bir Araştırma". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- ATEŞ, C. (2019). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sarıyer İlçesindeki Devlet Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BABAHANOĞLU, N. (2016). "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma." (Yayımlanmamış doktora tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- BALAY, R. (2000) “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi SBE.
- BALIKÇI, M. (2016). “İstanbul İli Şişli İlçesi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Araştırılması” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYCAN, A. (1985). “An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”. (Yayımlanmamış doktora tezi). Boğaziçi Üniversitesi SBE.
- BELLİ, E. (2014). “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi”. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BEŞİKTAŞ, İ. (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOSTANCIOĞLU, S. (2008). “The Effect Of Working Values On The Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention.” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi SBE.
- BULU, B. (2016). “Özel ve Resmi Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- CANSIZ, H. (2019). “Öğretmenlerin Mesleki İmajlarının İş Doyumlarına Etkisi”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÇELİK, M. (2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- ÇETİN, H. (2014). “Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” (Yayımlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE.

- ÇİFTYILDIZ, K. (2015). “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği”. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi SBE.
- DEMİR, N. (2005). “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma” (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi SBE.
- DERE, N. (2014). “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi, SBE.
- DERVİŞOĞLU, C. (2017). “Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DİLEK, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE.
- KAŞ L. (2012). “Herzberg’in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MC MAHON, B. (2007). “Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association With Attachment Style And Locus Of Control”. (Master Thesis). Georgia Institute of Technology.
- MCKENZIE, S. G. (2011). Trust and Organizational Citizenship: A study Of The Relationship Of Three Referents Of Trust And The Organizational Citizenship Of Elementary School Teachers. (Doctoral Dissertation). The University of Texas.
- ÖZDEMİR, F. (2006). “Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi SBE.
- ÖZTÜRK, G. (2018). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma” (Yayımlanmamış doktora tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

- ÖZTÜRK, E. (2019). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Erzurum İli Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PERÇİN, M. (2008). “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin bir Araştırma”, (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- SARIYILDIZ, Y. (2016). “Örgütsel Bağlılık İle İş Etiği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Bir Sağlık İşletmesi Örneği.” (Yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SÖYÜK, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma,” (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- SÜRGEVİL, O. (2007). “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi SBE, İzmir.
- TANIŞ, A. (2017). “İş Karakteristikleri, İşyeri Güvenliği, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri: Çok Kültürlü Ortamda Bir Çalışma” Süleyman Demirel Üniversitesi SBE..
- TODD, S. Y. (2003). “A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior.” (Doctoral Dissertation). Florida State University..
- TÜRKOĞLU H. (2011). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi SBE..
- YALDIZBAŞ, S. (2015). “Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü” (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- ÜNLÜ, U. (2019). “Örgüt Kültürünün Ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.” (Yayımlanmamış doktora tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEĞİN, M. (2009) “İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- YOZGAT, C. (2019). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YÜCEL, G. F. (2006). “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

- CENGİZ, A.A. (2002). “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:4.
- FIRHANA, M. L. W. ve SANTOSO, B. (2013). The Antecedent and the Impact of Organizational Commitment in Public Organizations. **Proceedings of 23rd International Business Research Conference**. Melbourne, Australia. pp..1-22.
- MARKÓCZY, L. and XİN, K. (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. University of California, 24, 28-30. <http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf>

## **EKLER**

**EK-1:** Anket Formu

**EK-2:** Etik Kurul Kararı

## **EK-1: Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirleme amacı taşıyan bu çalışmada görüşlerinize gereksinim duyulmaktadır. Anket bulguları kesinlikle gizli tutulacak, hiç bir kişi ve/veya kurumla paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı bulunmamakta olup, sizden ifadeleri okuyarak kendinize uyan seçeneği samimiyetle cevaplamanız beklenmektedir.

Çalışmaya katılımınız ilgili alandaki bilimsel literatüre katkı sağlayacak olup gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Çalışmama verdiğiniz desteğe teşekkür ederim.

Mehmet Şah KARATAŞ



## EK-1: Anket Formu

### Kısım-1: Kişisel Bilgi Formu

Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz.

Cinsiyet	<input type="checkbox"/>	Kadın	Yaş	<input type="checkbox"/>	18-29 yaş arası
	<input type="checkbox"/>	Erkek		<input type="checkbox"/>	30-39 yaş arası
Medeni Durum	<input type="checkbox"/>	Bekâr		<input type="checkbox"/>	40-49 yaş arası
	<input type="checkbox"/>	Evli		<input type="checkbox"/>	50 yaş üzeri
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/>	İlköğretim ve altı	Toplam Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/>	5 yıldan az
	<input type="checkbox"/>	Lise/Ön lisans		<input type="checkbox"/>	6-9 yıl arası
	<input type="checkbox"/>	Lisans		<input type="checkbox"/>	10-19 yıl arası
	<input type="checkbox"/>	Lisansüstü		<input type="checkbox"/>	20 yıl ve üzeri

## EK-1: Anket Formu

### Kısım-2: Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Lütfen her cümledeki ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1: Hiç Memnun Değilim  
4: Memnunum

2: Memnun Değilim  
5: Çok Memnunum

3: Kararsızım

NU	İFADE	1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetebilmesi bakımından					
6	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şey yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşim ile ilgili kararların uygulanması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

## EK-1: Anket Formu

### Kısım 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum  
4=Katılıyorum

2=Katılmıyorum  
5=Tamamen Katılıyorum

3=Kararsızım

NU	İFADE	1	2	3	4	5
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder					
2	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3	Okulum karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum					
4	Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum					
6	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır					
7	Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi					
9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10	Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır					
11	Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					
12	Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13	Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14	Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum					
15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor					
17	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.					
18	Bu okula çok şey borçluyum.					

## Ek-1: Anket Formu

### Kısım 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum  
4=Katılıyorum

2=Katılmıyorum  
5=Kesinlikle Katılıyorum

3=Kararsızım

NU	İFADE	1	2	3	4	5
1	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.					
2	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.					
3	Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken açıkları kapatılması gereken biriyimdir.					
4	İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.					
5	Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					
6	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.					
7	Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.					
8	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.					
9	Davranışlarımın iş arkadaşları üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
10	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					
11	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.					
12	İşe devamlılığım standartların üzerindedir.					
13	Pireyi deve yaparım.					
14	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.					
15	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.					
16	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.					
17	Fazladan molalar vermem.					
18	Olumlu yönler odaklanmak yerine her zaman hata ararım					
19	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.					
20	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.					
21	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.					
22	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım					
23	Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.					
24	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.					

## EK-2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.02.2021-4306



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-4306  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın MEHMET ŞAH KARATAŞ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 08.10.2019 tarihli ve 2019/15 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BEKV3RE75 Pin Kodu : 39402

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : [iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Mehmet Şah KARATAŞ

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 23.06.1977 ÇINAR

**E-Posta** : karatas21

**ÖĞRENİM DURUMU** :

Lisans :

Yüksek Lisans :

**Mesleki Deneyim ve Ödüller :**

**Tezden Türetilen Yayınlar, Sunumlar ve Patentler :**

**Diğer Yayınlar, Sunumlar ve Patentler :**