



Received / Makale Geliş Tarihi 02.06.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.08.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (57)
pp / ss 885-901

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.15657714
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / Türkiye

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Burcu Yılmaz

<https://orcid.org/0009-0008-4542-6298>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / Türkiye

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

İş Tatmininin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Climate on the Effect of Job Satisfaction on Employees' Organizational Commitment

ÖZET

İş tatmini kavramı işletmenin başarılı olmasına katkı sağlama konusunda önemlidir. Çünkü insanlar günlük hayatlarının büyük bir zamanı çalışmaya yaşamlarında geçirirler ve bu sebeple çalışan memnuniyet ve motivasyonu işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, iş tatmininin çalışan kişilerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin nasıl olduğunu inceleyen, örgüt ikliminin bu ilişki üzerindeki aracı rolünü analiz etmektedir. Araştırmanın evreni İstanbul Avrupa Yakası, örnekleme ise Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel şirketlerde yapılmıştır. Çalışma çerçevesinde öncelik olarak iş tatmini kavramı ele alınmış; tanımı, önemi, bireysel ve örgütü etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili kuramlar ve sonuçları değerlendirilmiştir. Örgütler ve çalışanların ücret, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi kavramları incelenmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasında birbiri ile ilişkili anlamlar tespit edilmiş, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi ile birlikte örgüt ikliminin bu ilişkideki aracı rol aldığı bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi

ABSTRACT

The concept of job satisfaction is important in contributing to the success of a business. This is because people spend a large part of their daily lives in their work environments, and therefore, employee satisfaction and motivation directly affect the success of the organization. The purpose of this study is to examine how job satisfaction affects employees' organizational commitment while analyzing the mediating role of organizational climate in this relationship. The population of the research consists of the European side of Istanbul, and the sample was taken from private companies operating in the Küçükçekmece district. Within the scope of the study, the concept of job satisfaction was primarily addressed; its definition, importance, factors affecting individuals and organizations, theories related to job satisfaction, and its outcomes were evaluated. Concepts such as salary, job satisfaction, and organizational commitment of organizations and employees were also examined. Meaningful relationships were identified among the variables of the study, and it was found that organizational climate plays a mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Climate.

1. GİRİŞ

İş tatmini çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerini artırır ise, çalışanlar işlerinde mutlu, arzulu, enerjik ve daha istekli olurlar ve örgüte bağlı karlılar, bu da başarının ve üretkenliğin artırılmasında önemli bir faktördür. İş tatmini, kişilerin çalışma ortamlarına karşı olan tepkidir. Örgütsel bağlılık kurumun devamlılığını sağlayabilmesi için örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. Çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyleri onların kurumda kalma ve ayrılma isteklerini etkiler. Bu sebeple devamsızlık, performans, verimlilik gibi pek çok kavramı örgütsel bağlılık doğrudan etkiler.

Örgüt iklimi, çalışan kişilerin çalıştıkları yerlerdeki genel atmosferi, iş yapma yöntemlerini ve çalışma koşullarını nasıl algıladıklarını ifade eden önemli bir unsurdur. Bu iklim, çalışanların motivasyonunu, performansını ve genel anlamda işe olan memnuniyet durumlarını etkileyen çeşitli unsurları barındırır. Bu çalışma iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişki içerisindeki örgüt ikliminin aracı rolünü araştırmayı amaç edinmektedir. Bu üç değişken arasındaki ilişkinin çalışanlarda iş tatmini düzeylerinin artmasındaki önemli nedenleri belirleme konusunda faydalı olduğu düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışan bireylerin işinden aldığı memnuniyet, deneyim ve mutluluk düzeyini ifade eder. Çalışanların iş tatmini düzeyleri, genellikle çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, bulunduğu ortam, saygı ve adalet durumu, işin kendisi ve üst yönetim gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişir. Örgütsel açıdan incelendiğinde, iş tatmininin çalışanın işyerine ve işine olan bağlılığını artırdığı, işte bağlı işgücü devir hızı oranının düşmesine katkı sağladığı ve bireysel ile örgütsel işgücü başarısının sağlanmasına zemin hazırladığı belirtilmektedir (İçöz,2023:29). İş tatmini kapsamında örgütsel psikoloji ve meslek sosyolojisi alanlarında en çok incelenen kavramlardan biridir. İş tatmini çalışanların sorumlu oldukları iş ile alakalı olarak iş rollerine olan duygusal yönelimleridir (Yalın,2015:128). İş tatmini, çalışan kişilerin işleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz hissettikleri duygu derecesidir (Seval Kurt, 2023:9). Örgütler işverenlerin ve çalışanların ortak doyumuna ulaşmaları için önemli bir kavramdır. Tatmin kavramı ise istenilen şeyin gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkan duygusal doyunluğu ifade etmektedir

2.1.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok bireysel faktör mevcuttur. Bu bireysel faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.1.1.1. İş Tatmini ve Yaş

Yaşa bağlı olarak çalışanların değer algıları ve öncelikleri, tecrübeleri iş tatminini seviyelerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Çalışanların yaş durumları aynı işe olan devam durumuyla orantılıdır.

Yaşla birlikte eşdeğer olarak işe olan deneyimin artmasıyla uyumunda artmasının iş tatminini pozitif yönde etkilediği söylenebilir (Koca ve Özçifci, 2015:411).

2.1.1.2. İş Tatmini ve Cinsiyet

İş tatmini kadın ve erkek çalışanların özel yaşamlarındaki farklı meşguliyetlerinin olmasından birbirleri arasında işe olan tatmin durumu konusunda farklılık gösterdiği söylenebilir. Çalışanların cinsiyeti işine olan davranışlarının belirlenmesinde ve çalışma ortamının oluşturulmasında değişiklik gösterebilir (Güler ve Bircan, 2020:15).

2.1.1.3. İş Tatmini ve Eğitim

Eğitim düzeyleri çalıştıkları kurumdaki pozisyonlara göre belirlenen kişilerin zaman içerisinde çalıştıkları kurumdan beklentileri artacaktır ve kurumdaki aldıkları dönüşe göre iş tatminleri pozitif ya da negatif olarak etkilenecektir. Bu durumda eğitim düzeyi yüksek bireylerin talepleri bu doğrultuda karşılandığında iş tatmin seviyeleri artabilir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerin iş tatmin seviyesi genel olarak yüksek olmasının nedeni, mevcut işini benimsemesi ve yükselme durumunu olmasını düşünmemesinden kaynaklıdır (Sivaslı,2023:13). Eğitim düzeylerine göre çalışanların memnun ya da memnun olmama gibi süreçlerinde farklılık göstermesine neden olabilmektedir.

2.1.1.4. İş tatmini ve tecrübe

Çalışanların iş tatmininin artmasına ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinin azalmasına yapılan meslekte geçirilen yılların yol sağladığı belirtilmektedir (Tekne ve Güney, 2019:151). Bireyin uzun yıllar aynı işte çalışması ve bu çalışma süresince yetersiz ödül alması sebebiyle işe ve iş yerine olan hayal kırıklığını ortaya

çıkarmaktadır. Bu duruma, çalışma ortamının ve örgütün bu kişilerin beklentilerini tam olarak karşılayamaması neden olmaktadır. Bireylerin çalışma ortamlarında işte geçirdikleri zamanla iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında bireylerin çalışma süresi yükseldikçe iş tatmin seviyesinin artışı ifade edilmektedir (Divanoğlu ve Usta, 2017:114).

2.1.1.5. İş tatmini ve mevki

Yüksek konumdaki pozisyonlarda çalışan kişilerin iş tatmin düzeylerinin, düşük statüdeki çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yüksek pozisyonda çalışan kişilerin ihtiyaçları daha fazla karşılanmaktadır. Orta ve düşük pozisyon çalışanlardaki, iş tatmini duygusunun, üst pozisyonlarda çalışanlar veya yöneticilere oranla, daha düşük olduğu düşünülmektedir (Tekne ve Güney, 2019:152).

2.1.2. İş Tatminini etkileyen Kurumsal faktörler

İş tatminini etkileyen birçok kurumsal faktör mevcuttur. Bu kurumsal faktörleri aşağıda açıklanmıştır. (Karaman ve Altınoğlu, 2007:112, Şimşir ve Seyran, 2020:28, Sivashlı, 2023:18, Esen, 2024:6, Güven, 2020:145, Tekne ve Güney, 2019:146, Bakan ve Sözbilir, 2013:9).

2.1.2.1. İş tatmini ve ücret

İnsanların hayatlarını sürdürebilmelerinde ücret önemli bir unsurdur ve bu sebeple insanları çalışma yaşamına yönlendiren nedenlerden biri de ücrettir ve yaşam için gelire ihtiyaçları vardır. Bu da iş tatminini belirleyen faktörlerden bir tanesinin ücret olduğunu göstermektedir. Ücret, çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları para ve diğer maddi değerlerdir. İşletmeler için bir maliyet gider, çalışanlar içinse bir gelir olan ücret, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip faktördür. Adil bir ücret anlayışı çalışanlar açısından önemlidir. Çalışma koşulları ve pozisyonları aynı olan çalışanlar birbirleri arasında adalet olsun isterler bu durum doğru sağlandığında çalışanda iş tatmini oluşması kolaylaşacaktır.

2.1.2.2. İş Tatmini ve İşin Yapısı

Çalışanların seçim yaptıkları meslek bireysel özellikleri ve koydukları hedeflerle doğru orantıda olması önemli nedenlerden birisidir. Devamlı aynı işi yapan, kendini geliştirme konusunda imkân tanınmayan iş kollarında çalışan kişilerde ise iş tatmini olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu nedenle çalışan kişilerin iş tatmini seviyesini arttırıcı eğitim ve motive edilmesinin sağlanmasına yönelik çalışmalara yönlendirilmeleri ve teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu noktada çalışanların istek ve arzularına önem verilmesi işin yapısına uyum sağlamaları konusunda desteklenmesi önemli bir etkidir. Çalışanları pozitif yönde etkileyip iş tatminine etki sağlar.

2.1.2.3. İş Tatmini ve Kişilerarası İlişkiler

İşverenler, iş yeri kültürünü pozitif yönde geliştirebilirler. Etkili ve açık iletişim, çalışan bireylerin çalıştıkları yerlerde görüşlerini daha rahat bir şekilde paylaşmalarını ve işverenleriyle daha rahat etkileşimde bulunmalarını kolaylaştırabilir. Bununla birlikte, iş yerindeki mutlu, pozitif bir çalışma ortamı ve iş arkadaşları arasındaki pozitif ilişkiler ve uyumda işe olan memnuniyet duygusunu artırabilir. Kişiler arası ilişkiler ve iş tatmini arasındaki uyum çalışma koşullarının güçlenmesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.2.4. İş Tatmini ve Çalışma Koşulları

İş yaşamında çalışma şartlarından memnun olan, işini benimseyerek severek yapan, çalışanın dolaylı olarak iş performansının ve veriminin artması beklenmektedir. Böylece işini severek ve isteyerek yapan çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda daha verimli olur ve kuruma önemli katkılar sağlamaktadır. Aksi durum düşünülürse örgütsel amaçlara ulaşma noktasında bazı olumsuz sorunlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Örgütsel bağlılık ve İş tatmini arasında benzer yönde bir eğilim olduğu görülmektedir.

2.1.2.5. İş tatmini ve Yönetim biçimi

İşletmelerde uygulanan yönetim biçimlerine günümüzde bakıldığında, farklılıklar olduğunu görüyor olsak ta yönetimin doğru ve başarılı şekilde yürütülebilmesi, elde edilen maddi kaynakları biryana şirketin iş gücü çalışanların memnuniyetinin ve bununla birlikte üretkenliğin artması ve sağlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Yönetim biçimi bir kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda izlediği yol, uyguladığı yöntem çalışma biçimi ve stratejileri ve bunları nasıl yürüttüğü olarak tanımlanır. İş tatmini ve yönetim biçimi kavramlarının arasındaki ilişki, çalışan kişilerin memnuniyeti ve çalışma performansını sağlama konusunda öneme sahiptir.

2.1.2.6. İş tatmini ve terfi imkânları

Kişiler çalıştıkları kurumlarda pozisyon değişikliklerini kendilerine hak olarak görürler ve bu çalışanların işe olan bağlılığın ve devamlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. Bu sebeple çalışanların yaptıkları işte yükselme fırsatlarının olması iş tatmininin sağlanması için önemlidir ve bunun sağlanmasının doğru olabilmesi adına işletme görevinde yükselmelerde çalışanlarına eşit ve adil olanaklar sunmalıdır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgütlerin başarı sağlamasında insan varlığının önemi arttıkça, örgüt ile iş gören arasındaki ilişkinin rolü de daha ön plana çıkmıştır. Çalışanlar ile örgüt arasında sağlıklı ve verimli bir ilişki kurulabilmesi için iş birliği ve bağlılığa dayalı bir etkileşim ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışan bireylerin örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşmak için elinden gelen çabayı göstermesi ve örgüt içinde kalmak için ve devamlılık sağlamak adına istekli olmaları, "örgütsel bağlılık" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt başarısına olan katkısı ve sadakatini ifade eden bir durumdur (Esmer ve Yüksel, 2017:259). Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını artırmak ve zor koşullar altında çalışanların örneğin iş ile ilgili stres ve baskı gibi durumlarda kişilerin çalışmalarına devam etmeleri için teşvik etmek güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Örücü ve Sakallı, 2017:753). Örgütsel bağlılık, çalışan kişilerin çalıştıkları yerlere karşı olan aidiyet duygusu, sadakat tutumu ve çalışmış olduğu kurumun başarılı olabilmesi için çaba göstermesi ile ilgidir.

3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, bağlılık sınıflandırmasında üç tür örgütsel bağlılıktan söz etmiştir. Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır.

Örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini ve normlarını sahiplenmek, otoriteyle bütünleşmeye dayanır. Çalışan bireyler, toplum açısından yararlı olan hedefleri benimsediklerinde, örgütlerine daha güçlü bir bağlılık duyarlar. (Doğan ve Kılıç, 2007:42). Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütün amaç, değerlerini içselleştirmesiyle güçlenir. Çalışanlar, yaşadığımız toplum için fayda sağlayacak amaçlara yöneldiklerinde çalıştıkları yerlerle daha fazla bağ kurarlar.

Çıkara dayalı yaklaşım ise, çalışan kişilerin bağlılık seviyelerinin, bir eylem sonucunda elde ettikleri maddi ve manevi kazançlarla orantılı olduğu durumdur. Çalışanlar, yapmış olduğu iş sonucunda elde edeceği çıkarlar neticesinde örgütlerine bağlılık gösterirler. Bununla birlikte, almış oldukları maaşı göz önünde bulundurduklarında, genel olarak belirlenmiş olan çalışma saatlerinin fazlasında mesai yapmayı itemezler. Çalışanlar, örgüte sağladıkları değerler sonucunda almayı bekledikleri ödül ve kazançlar sebebiyle bağlılık geliştirirler (Şahin, 2023:58-59). Örgütten elde etmiş olduğu kendi çıkarlarına yönelik olan faydalara dayalı bir bağlılık türüdür. Kendi çıkarlarına uygun şekilde devam etme durumudur.

Mecburi yaklaşım, çalışan kişiler çalıştıkları yerleri düşman olarak görmeye ya da bir tehdit unsuru olarak algılamaya başladığında ortaya çıkar. Çalışan, örgüte ait olma duygusunu kaybetmiş olsa da var olan koşullar sebebiyle isteksiz bir şekilde çalışmayı sürdürür. Örgüt tarafından uygulanan cezalandırma ve kurulan otorite sayesinde çalışan kişiler, psikolojik olarak kendilerini bağlı hissetmese de örgütten ayrılmamak için çalışmaya devam eder (Şahin, 2023:59).

3.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç tür bağlılıktan söz etmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların zamanla çalıştıkları yerler duygusal olarak bağlanması, çalıştıkları yer ile özdeşleşmesi ve kendi isteğiyle orada çalışmaya devam etme isteğini olması durumudur. Örgüt ile çalışan kişinin amaç, beklenti ve değerlerinin zaman içerisinde uyum sağlar hale gelmesi sonucunda çalıştığı yerle bir bütün olma durumu söz konusu olacak ve bunun devamı olarak örgüt ile duygusal bağ ortaya çıkacaktır (Denizli, 2022:171). Devam bağlılığı ise çalışanların vermiş oldukları emekler sonucunda işten ayrılma isteğinin azalması durumudur. Örgütten ayrılmanın maliyetinin daha yüksek olduğunu düşünerek örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu hisseder. Çalışanlar örgütte belli zamanlar geçirirler ve oraya emek harcarlar bunun sonucunda örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyetler nedeniyle oradan ayrılmak yerine devam etmeyi tercih ederler.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğuna düşünmelerini ve bu durumu kendilerine görev olarak düşünmeleriyle oluşan bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık, çalışan bireylerin örgüt tarafından uzun yıllar içerisinde sağlanan statü veya işe doyum gibi faktörlerden bağımsız

olarak, örgütte kalma isteği ve sorumluluğunu hissetmeleriyle oluşur. Diğer yandan bağlılık türlerinden farklı olarak, normatif bağlılık, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını bir zorunluluk veya bir yükümlülük olarak düşünmesi ile gelişir (Eğilmezkoğlu, 2011:34). Böylece bu tür bağlılıkta amaç örgütte kalmayı ön planda tutmaktadır.

3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman Uyma/itaat, özdeşleşme, benimseme olarak üç tür bağlılıktan söz etmiştir. Uyum/İtaat bağlılığı kişinin bağlılık hissetmesinin temel nedeni, paylaşılan değerlerden daha çok elde edeceği ödüllerdir ve bu durum çıkar ilişkisiyle bağdaştırılır. Bir diğer ifade ile çalışan, tutum ve tüm davranışlarını sonucunda belirli ödülleri kazanmak amacıyla örgütün beklentilerine göre uyumlu hale getirir. Bu ödüller, ikramiye, terfi, sorumluluk ve yetki, maaş, iyi çalışma koşulları gibi faktörleri içerir (Akten, 2014:47). Çalışanların alacağı ödüllerin onları daha çok cezbetmesi sebebiyle örgüte kendi isteğiyle bağlılık gösterme isteğidir.

Özdeşleşme yaklaşımına baktığımızda, çalışanların örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi bununlar birlikte kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi anlamına gelir.

Çalışanın diğer örgütte yer alan üyelerle daha tatmin edici ilişkiler kurma isteği sebebiyle, örgütsel değerleri ve hedefleri kabul etmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışan bireyler, örgütün diğer üyeleriyle kişisel ilişkilerini geliştirmek ve ilişkilerinin devamlılığını sağlayabilmek amacıyla örgütte kalmaya devam etmek isterler (Parsehyan, 2014:97).

Benimse yaklaşımı ise çalışan bireyler kendi değer ve amaç yargıları ile bağlı olduğunu kabul etmiş oldukları örgütsel değer ve amaçları benimseyerek sergilemeleri tutumudur. Benimsemenin derecesi, örgütsel amaç ve hedeflerin iyi ya da kötü olmasına ve çalışanların ihtiyaç ve değerleriyle uygun olma durumuna göre şekillenmektedir. Yapılan açıklamalara baktığımızda çalışan bireylerin örgütsel değerlerini ne kadar benimsediği ve örgüt hedeflerinin çalışanların ihtiyaç ve değerleriyle ne kadar uyumlu içerisinde olduğu ile ilgilidir (Camcı, 2013:48). Çalışanlar örgüt hedeflerini kendi amaç ve değerleriyle uyumlu hale getirerek motivasyon ve bağlılığını artırır. Bu da çalışan ve örgüt arasında aidiyet duygusunun güçlenmesine neden olacaktır.

3.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı Devamlılık, Kenetlenme ve Kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta incelemiştir. Devama yönelik bağlılık, bir çalışanın kendini örgütün devamlılığı ve daimî olması için adanmasıdır ve bu bilişsel bir yönelim içerir. Örgüte katılmak ve orada var olmak için çalışanlar o fazlaca fedakârlık gösterdikleri için örgütten ayrılmanın kendilerine daha büyük maliyet olduğunu düşünürler. Bu sebeple, kişide devam etmeye yönelik istek ve bağlılık ortaya çıkması durumu, onun için daha karlı bir seçenek haline gelir (Karaman Şad, 2023:25). Başka bir ifadeyle bu bağlılık türü duygusal bir bağ kurmak yerine, mantıklı bir değerlendirme yaparak, örgütte kalmanın faydalarının daha fazla olduğunu düşünerek kişinin bu sürece kâr zarar ilişkisi olarak bakmasıdır.

Kenetlenme bağlılığı, çalışan kişilerin kenetlenme bağlılığını artırmak amacıyla kurum içi oryantasyon programları planlar, kuruluş yıldönümlerini kutlar ve üniforma veya rozet vb. semboller kullanma konusunda özen gösterir. Bu uygulamalar planlayarak çalışanlar arasında bağlılığı güçlendirerek kenetlenmeyi sağlar (Karaman Şad, 2023:25-26).

Kontrol bağlılığı, çalışan bireylerin örgütün normlarına sadık olmalarını ifade eder. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütlerine karşı pozitif tutumlar sergilemelerini yansıtır. Bu durumda çalışanlar, örgütün beklentilerini ve yerine getirilmesi gereken durumları, doğru ve uygun bir şekilde kabul ederler. Bunun nedeni ise, bu beklentilerin kendi değer yargılarıyla örtüşmesidir (Camcı, 2013:47). Kontrol bağlılığı çalışanların örgütün ilke ve değerlerini benimsemiş ve bağlı olmasıdır. Çalışanların örgüt ile olumlu bir ilişki içerisinde olmalarını sağlar.

3.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, sahip oldukları ahlaki değerlere paralel olarak arttığını ve bu değerlerin, çalışanların örgütte kalma istekleri konusunda etkili olduğunu ifade etmektedir. Normatif değerlerle tanımlanan bağlılık, Araçsal Bağlılık ve Normatif Bağlılık olarak iki ayrı kategoriye ayrılmaktadır. Açıklamalara ise aşağıda yer verilmiştir (Özgedik, 2023:40). Wiener'in görüşünden çıkarılacak sonuç, çalışan bireyler tarafınsan örgüte olan bağlılığın nedeni sahip oldukları ahlaki değerlerle doğrudan ilişkili olmasıdır. Bu ahlaki değerler, çalışanların örgütte devam etme kararlarını sağlamlaştırır.

3.6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik'in sınıflandırmasına göre, örgütsel bağlılık, bireyin sergilemiş olduğu önceki davranışlarıyla tutarlı olacak şekilde hareket etmesi olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda, kişinin önceki davranışlarına bağlı olarak tutarlı bir şekilde davranış göstermesi gerektiği vurgulanır. Çalışan kişinin tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk, stres yaratır ve bu durumda çalışan savunmaya geçer. Kendini haklı çıkarmaya çalışan, davranışlarının doğru olduğu konusunda ikna etmek için bu davranışları sahiplenmeyi tercih eder. Bu sebeple, çelişen bu tutum ve davranışların uyumlu hale getirilmesi, gerilimi azaltarak durumun çözülmesine katkı sağlayacaktır. Uyum sağlandığı durumlarda ise bağlılık artar (Şahin, 2023:66). Sonuç olarak değerlendirildiğinde tutum ve davranışlardaki uyumsuzluk durumu stres faktörünü ortaya çıkarır ve bu durumda çalışan kişi savunmaya geçer.

3.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin, bireylerin örgüte yönelik olan bağlılıklarını kavramsallaştırma bakımından önemli öneriler sunmuş olduğunu, fakat buna rağmen literatürde çok az ilgi gördüğünü belirtmişlerdir. Yazarlar, bu söz konusu durumu modeldeki moral ve yabancılaştırma yaklaşımlarının birbirinden farklı kavramlar mı, yoksa birbirinden bağımsız kavramlar mı olduğunun net bir şekilde ortaya koyulmamış olmasına bağlamaktadır. Eğer bu kavramlar zıt kavramlarsa, yabancılaştırma bağlılığının modelde yer alması bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak, yazarlar bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak değerlendirmişlerdir (Yousuf, 2015:106). Yapılan açıklamalara baktığımızda yazarlar, bu kavramları birbirlerinden bağımsız bir şekilde ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Eğer kavramlar zıt olsaydı, yabancılaştırma bağlılığının modelde olması bir anlam ifade etmeyecekti.

4. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI TANIMI ve SONUÇLARI

Örgüt iklimi, bir örgüt içerisindeki çalışanların algıları, değerleri ve davranışlarının şekillendirdiği genel durumu tanımlayan önemli bir kavramdır. Örgüt iklimi, örgüt içindeki oluşan ilişkiler, iletişim ve çalışanların motivasyon durumunu etkileyen önemli bir faktör olarak ön plana çıkar. Akademik literatürde örgüt iklimi, genel olarak çalışanların örgüt içerisindeki deneyimlerini ve bu deneyimlerin organizasyon el etkileşimleri üzerindeki bıraktığı etkilerini anlamak amacıyla incelenmektedir. Bu kapsamda, örgüt iklimi; örgüt kültürü, yönetimin tarzları, iş tatmini ve performans gibi kavramlarla iyi bir ilişki içerisinde (İnalöz, 2024:20). Kısaca örgüt kültürü, liderlik tavırları, iş tatmini, motivasyon ve performans gibi kavramlarla yakın ilişki içerisinde bir konumda ortaya çıkar. Örgüt iklimi çalışanların işlerine olan tutum ve davranışları, işe olan tatmin ve motivasyonları ile ilişkilidir. Örgüt iklimi, örgütün değer, inanç, norm ve faaliyetler gibi belli faktörler altında paylaşılan ortak bir algı durumu şeklinde tanımlanabilir (Akbulut ve Kutlu, 2016:257). Örgüt iklimi çalışanların paylaştığı değerler gibi ortak algıları ifade eder. Örgüt iklimi, örgüt içindeki çalışanların algıları, değerleri, tutum ve davranışları ile şekil alan, ilişkiler ve motivasyon anlamında önemli bir etkene sahip bir kavramdır.

4.1. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt ikliminin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1. İş Tatmini

Örgüt iklimi, iş tatmini üzerinde öneme sahiptir. Olumlu ya da olumsuz yönde etkiler bırakabilir. Olumsuz bir örgüt iklimine sahip işyerlerinde, çalışanlar işlerine zamanında gitmeme, verimsiz çalışma ve işi ağırdan alma gibi durumlarla karşılaşabilir, bu da örgütün verimliliğinin düşmesine neden olabilir. Pozitif bir örgüt iklimi ise çalışanların iş tatminini artırır, sorumluluk duygusu gelişmesine neden olur ve mesai saatlerine uyumu arttırmakla birlikte gönüllü olarak fazla mesai yapmalarını sağlar (Şahin, 2023:19). Örgüt iklimi, iş tatmini kavramı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz belirtilere sahiptir. Negatif bir örgüt iklimi, çalışanların isteksiz iş yapmasına, verimsiz çalışmasına, işe geç kalmasına, mutsuz bir çalışma ortamına yol açabilir. Bu durum, örgütün gelişmesinde olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. Pozitif bir örgüt ikliminde ise çalışanlar daha verimli, özverili, yeni fikirler ortaya koyan ve daha mutlu bir çalışma ortamı yaratarak gönüllü olarak çalışma isteğinde bulunabilirler.

4.1.2. Moral ve Motivasyon

Örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisini ifade ederken, çalışanların örgütteki iklim durumunu nasıl algıladığının büyük bir rol oynadığı önemlidir. Eğer olumsuz bir örgüt iklimi var ise, bireyler işten tatminsizlik yaşayabilir ve bu sebeple işe gelmeme, farklı iş bulma, fiziksel sağlık sorunları, yaşanan problemlerin artış göstermesi gibi olumsuz durumları ortaya çıkarabilir. Diğer yandan, olumlu gelişen örgüt

iklimi ortamlarında çalışanlar, yaptıkları işten daha fazla verim alacak ve bunun sonucunda hem bireysel hem de örgütsel seviyede iş tatmini yaratacaktır (Çakıcı,2024:15). Motivasyon ise, ihtiyaçlarına örgüt tarafından sunulan teşvik ediciler arasındaki uyum derecesine göre şekillenir. Bazı çalışanlar için uyum daha tatmin edici olurken, bir başka çalışan açısından bakıldığında aynı derecede tatmin edici olmayabilir. Bu sebeple bireysel algılama farklılıkları sebebiyle çalışanlar arasında motivasyon seviyeleri farklılık gösterebilir. Böylece, motivasyon kavramı kişiye özel bir değişen bir süreçtir (Aksoy, 2016:54).

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amaçlarından biri, iş tatmininin çalışan bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin nasıl olduğunu incelemek ve bununla birlikte bu ilişki üzerindeki örgüt ikliminin aracı rolünü analiz etmektir. Günümüz koşullarındaki kurumlarda iş tatmini kavramı aslında sadece kişisel bir memnuniyet olmanın yanı sıra, bununla birlikte çalışan bireylerin kuruma olan sadakat ve aidiyetlerinin, göstermiş oldukları performanslarının ve motivasyonlarının önemli derecede belirleyeni konumundadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanması kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada önemli öncelik fırsatları sunmaktadır. Bununla beraber, örgüt iklimi gibi ara değişkenlerinde bu ilişki üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak, kurumun yönetim politikasının daha etkin ve verimli şekilde yapılandırılmasına fırsat tanımaktır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel işletmelerdir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Küçükçekmece’de faaliyet gösteren özel şirketlerde yapılmıştır. Araştırma 400 kişiye dağıtılan bu anketten 305 tanesi geçerli sayılmıştır.

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci

Makalenin ilk bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Araştırmanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi gibi değişkenlere ait bilgilere ulaşabilmek için kitaplar, yüksek lisans ve doktora tezleri, makalelerden yararlanılmıştır. Araştırmada; “örgütsel bağlılık ölçeği”, “İş tatmini ölçeği” ve “örgüt iklimi ölçeği” için hazırlanan ölçekler kullanılarak, çalışan kişilere sorular sorulmuş ve bunun sonucunda veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri, 2025 yılının Ocak ve Nisan ayları arasında çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Google Forms kullanılarak hazırlanan anket soruları ve anketin linki, katılımcılarla dijital ortamlarda paylaşılmıştır. Katılımcılar, anketi doldurmadan önce araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş olup katılımın gönüllülük esasına dayandığına ilişkin bilgi verilmiştir.

5.4. Araştırmanın Varsayımları

Özel sektör çalışanlarına yapılan anket ile yürütülen bu araştırma aşağıda belirtilen varsayımlar kapsamında gerçekleştirilmiştir.

- Araştırmaya katılan kişilerin soruları cevaplarken kendi istekleri, duygu ve düşünceleri ile hareket ettikleri varsayılmıştır.
- Ankete katılan kişilerin anketi doğru ve eksiksiz olacak şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Katılımcıların, ankette yer alan kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir.
- Yapılan araştırmaya uygun ölçekler kullanıldığı, araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının araştırmada sorulan soruları anlayabildikleri ve samimi olarak doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.
- Katılımcıların soruları okuyarak anladıkları şekilde kendi duyguları ile cevap verdikleri varsayılmıştır.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Cinsiyete göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır.

H2: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır.

H3: Cinsiyete göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H4: Medeni duruma göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H5: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır

H6: Medeni duruma göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H7: Yaş gruplarına göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H8: Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır

H9: Yaş gruplarına göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H10: Eğitim durumuna göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H11: Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır

H12: Eğitim durumuna göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H13: Hizmet süresine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H14: Hizmet süresine göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır

H15: Hizmet süresine göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H16: Birim değişikliğe göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H17: Birim değişikliğe göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır

H18: Birim değişikliğe göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır

H19: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H20: İş tatmininin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H21: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü vardır.

6. BULGULAR

6.1. İstatistiksel Analiz

Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's	Soru Sayısı
İş Tatmini	0,774	36
Örgütsel Bağlılık	0,717	18
Örgüt İklimi	0,706	22

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70 üzerinde hesaplanmış ve bu da güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	176	59,1
Erkek	122	40,9
Toplam	298	100
Medeni Durum		
Evli	138	46,3
Bekar	160	53,7
Toplam	298	100
Yaş		
18-25	44	14,8
26-35	148	49,7
36-45	75	25,2
46-55	22	7,4
56+	9	3,0
Toplam	298	100
Eğitim		
Lise ve altı	21	7,0
Ön Lisans	102	34,2
Lisans	85	28,5
Yüksek Lisans	90	30,2
Toplam	298	100
Hizmet Süre		
Bir yıldan az	27	9,1
1-3 yıl	115	38,6
4-6 yıl	88	29,5
7-9 yıl	36	12,1
10 yıl ve üzeri	32	10,7
Toplam	298	100
Birim Değişiklik		
Evet	133	44,6
Hayır	165	55,4
Toplam	298	100

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 176'sı (%59,1) kadın ve 122'si (%40,9) erkektir.
- Katılımcıların 138'i (%46,3) evli ve 160'ı (%53,7) bekardır.
- Katılımcıların 44'ü (%14,8) 18-25 yaş, 148'i (%49,7) 26-35 yaş, 75'i (%25,2) 36-45 yaş, 22'si (%7,4) 46-55 yaş ve 9'unun da (%3,0) 56 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların 21'i (%7,0) lise ve altı, 102'si (%34,2) ön lisans, 85'i (%28,5) lisans ve 90'ının da (%30,2) yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların 27'si (%9,1) 1 yıldan az, 115'i (%38,6) 1-3 yıl, 88'i (%29,5) 4-6 yıl, 36'sı (%12,1) 7-9 yıl ve 32'inin de (%10,7) 10 yıl ve üzeri hizmet süresi vardır.
- Katılımcıların 133'ü (%44,6) birim değişikliğine evet ve 165'i (%55,4) birim değişikliğine hayır demiştir.

Tablo 3. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
İT	298	3,14	0,27	3,13	2	5	0,40	1,56
ÖB	298	2,99	0,37	3,00	1	5	-0,01	1,75
Öİ	298	3,10	0,33	3,05	1	5	-0,10	1,19

Tablo incelendiğinde İT puan ortalaması $\bar{X}_1 = 3,14 \pm 0,27$, ÖB için $\bar{X}_2 = 2,99 \pm 0,37$ ve Öİ için $\bar{X}_3 = 3,10 \pm 0,33$ olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeklerin puan ortalamasının ortalama civarında olduğunu göstermiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Kadın	176	3,15	0,30	0,377	0,707
	Erkek	122	3,13	0,21		
ÖB	Kadın	176	3,00	0,41	0,356	0,722
	Erkek	122	2,98	0,32		
Öİ	Kadın	176	3,09	0,35	-0,642	0,521
	Erkek	122	3,11	0,29		

Tablo incelendiğinde kadınların İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,15 \pm 0,30$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 3,13 \pm 0,21$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kadınların ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,00 \pm 0,41$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 2,98 \pm 0,32$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kadınların Öİ puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,09 \pm 0,35$, erkeklerin $\bar{X}_2 = 3,11 \pm 0,29$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre Öİ puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evli	138	3,16	0,31	1,236	0,217
	Bekar	160	3,12	0,23		
ÖB	Evli	138	3,02	0,42	1,206	0,229
	Bekar	160	2,97	0,33		
Öİ	Evli	138	3,10	0,39	-0,102	0,918
	Bekar	160	3,10	0,26		

Tablo incelendiğinde evlilerin İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,16 \pm 0,31$, bekarların $\bar{X}_2 = 3,12 \pm 0,23$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,02 \pm 0,42$, bekarların $\bar{X}_2 = 2,97 \pm 0,33$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin Öİ puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,10 \pm 0,39$, bekarların $\bar{X}_2 = 3,10 \pm 0,26$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre Öİ puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 6. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	p
Öİ	18-25	44	3,12	0,26	0,931	0,446
	26-35	148	3,13	0,28		
	36-45	75	3,14	0,25		
	46-55	22	3,23	0,31		
	56+	9	3,23	0,17		
KS	18-25	44	3,01	0,36	0,360	0,837
	26-35	148	2,97	0,39		
	36-45	75	3,02	0,31		
	46-55	22	3,04	0,51		
	56+	9	2,98	0,35		
İKY	18-25	44	3,15	0,29	1,415	0,229
	26-35	148	3,10	0,34		
	36-45	75	3,11	0,32		
	46-55	22	2,99	0,29		
	56+	9	2,94	0,42		

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş grubunun İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,12 \pm 0,26$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 3,13 \pm 0,28$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 3,14 \pm 0,25$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4 = 3,23 \pm 0,31$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5 = 3,23 \pm 0,17$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,01 \pm 0,36$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 2,97 \pm 0,39$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 3,02 \pm 0,31$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4 = 3,04 \pm 0,51$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5 = 2,98 \pm 0,35$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,15 \pm 0,29$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2 = 3,10 \pm 0,24$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3 = 3,11 \pm 0,32$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4 = 2,99 \pm 0,29$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5 = 2,94 \pm 0,42$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Lise ve altı	21	3,21	0,23	5,053	0,002	4>2
	Ön Lisans	102	3,07	0,19			
	Lisans	85	3,15	0,35			
	Yüksek Lisans	90	3,20	0,24			
ÖB	Lise ve altı	21	3,16	0,34	2,126	0,059	
	Ön Lisans	102	3,03	0,22			
	Lisans	85	2,97	0,40			
	Yüksek Lisans	90	2,93	0,47			
Öİ	Lise ve altı	21	3,11	0,27	1,408	0,241	
	Ön Lisans	102	3,14	0,24			
	Lisans	85	3,11	0,39			
	Yüksek Lisans	90	3,04	0,36			

Tablo incelendiğinde lise ve altı mezunlarının İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,21 \pm 0,23$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 3,07 \pm 0,19$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 3,15 \pm 0,35$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 3,20 \pm 0,24$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre İT puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). H_{10} hipotezi desteklenmiştir. Yüksek lisans mezunlarının İT puan ortalaması ön lisans mezunlarından yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunu çalışanlarda ortaya çıkan bu farklılık, bu bireylerin genellikle yönetici pozisyonlarında bulunmaları nedeniyle, yöneticilik konusunda daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka ifade ile yüksek lisans mezunu çalışanların genel olarak daha nitelikli pozisyonlarda yer almaları ve yapılan işlerde daha çok kontrol sahibi olmaları gibi nedenler yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarıyla ifade edilebilir. Bunun yanı sıra çalıştıkları imkân ve koşullar daha iyi olmasından kaynaklı memnuniyet oranları daha yüksek olabilmektedir.

Lise ve altı mezunlarının ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,16 \pm 0,34$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 3,03 \pm 0,22$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 2,97 \pm 0,40$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 2,93 \pm 0,47$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Lise ve altı mezunlarının Öİ puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,11 \pm 0,27$, ön lisans mezunlarının $\bar{X}_2 = 3,14 \pm 0,24$, lisans mezunlarının $\bar{X}_3 = 3,11 \pm 0,39$ ve yüksek lisans mezunlarının $\bar{X}_4 = 3,04 \pm 0,36$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre Öİ puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 8. Hizmet Süresine Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Bir yıldan az	27	3,17	0,22	4,067	0,003	4,5>2
	1-3 yıl	115	3,07	0,21			
	4-6 yıl	88	3,15	0,19			
	7-9 yıl	36	3,23	0,48			
	10 yıl ve üzeri	32	3,23	0,30			
ÖB	Bir yıldan az	27	2,92	0,29	1,958	0,101	
	1-3 yıl	115	3,02	0,27			
	4-6 yıl	88	2,98	0,35			
	7-9 yıl	36	2,89	0,61			
	10 yıl ve üzeri	32	3,11	0,46			
Öİ	Bir yıldan az	27	3,16	0,27	0,837	0,503	
	1-3 yıl	115	3,12	0,26			
	4-6 yıl	88	3,08	0,25			
	7-9 yıl	36	3,05	0,59			
	10 yıl ve üzeri	32	3,06	0,37			

Tablo incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,17 \pm 0,22$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 3,07 \pm 0,21$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 3,15 \pm 0,19$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 3,23 \pm 0,48$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 3,23 \pm 0,30$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre İT puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). H_{13} hipotezi desteklenmiştir 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanların İT puan ortalaması 1-3 yıl çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan kişilerin çalıştıkları yerlerdeki verdikleri hizmet süresi artış gösterdikçe İT puanlarında genel olarak bir artış eğiliminin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Böylece, deneyim, çalışılan yere bağlılık ve çalıştıkları yerlere olan adaptasyon durumları gibi faktörlerle bu durum açıklanabilir. Özellikle 1-3 yıl arasında çalışanların daha düşük ortalama vermesi, bu dönemde çalışanları henüz iş tatmini açısından daha kararsız olabileceklerini düşündürmektedir. 10 yıl ve üzeri çalışan kişiler uzun süre çalıştıkları için mesleki tecrübe olarak ve yaptıkları iş konusunda uzmanlaşmış olacaklarından iş tatmini açısından memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamındaki toplam sürele bakıldığında iş yaşamına daha yeni katılan çalışanlarda hedef ve kariyer planlamalarının daha başında olmaları ve adaptasyon sürecinde olmaları farklı iş koşullarının daha avantajlı gelmesi gibi nedenlerle örgütsel bağlılıklarının daha düşük görülmektedir.

1 yıldan az çalışanların ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,92 \pm 0,29$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 3,02 \pm 0,27$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 2,98 \pm 0,35$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 2,89 \pm 0,61$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 3,11 \pm 0,46$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre ÖB puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

1 yıldan az çalışanların Öİ puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,16 \pm 0,27$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2 = 3,12 \pm 0,26$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3 = 3,08 \pm 0,25$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4 = 3,05 \pm 0,59$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5 = 3,06 \pm 0,37$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre Öİ puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 9. Birim Değişiklik Talebine Göre İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Birim Değişiklik	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evet	133	3,14	0,32	-0,192	0,848
	Hayır	165	3,14	0,22		
ÖB	Evet	133	2,89	0,42	-4,377	0,000
	Hayır	165	3,07	0,32		
Öİ	Evet	133	3,05	0,36	-2,110	0,036
	Hayır	165	3,13	0,30		

Tablo incelendiğinde birim değişiklik isteyenlerin İT puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,14 \pm 0,32$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,14 \pm 0,22$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Birim değişiklik isteyenlerin ÖB puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 2,89 \pm 0,42$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,07 \pm 0,32$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre ÖB puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). H_{17} hipotezi desteklenmiştir. Birim değişikliği istemeyenlerin ÖB puan ortalaması isteyenlerden yüksektir. Örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olan çalışanların birim değişikliği konusunda istekli olmadıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimin, çalışan bireylerin birim değişikliği taleplerinde önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir.

Birim değişiklik isteyenlerin Öİ puan ortalamasının $\bar{X}_1 = 3,05 \pm 0,36$, istemeyenlerin $\bar{X}_2 = 3,13 \pm 0,30$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre Öİ puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). H_{18} hipotezi desteklenmiştir. Birim değişikliği istemeyenlerin Öİ puan ortalaması isteyenlerden yüksektir. Bu durum çalışan kişilerin bulundukları ortamla daha fazla uyum içerisinde olduğunu, daha tatmin olmuş ve motive olduklarını ortaya çıkarabilir. Çalışanların yapmış oldukları işe ve bulundukları ortama alıştıklarından birim değişikliği düşünmediklerini yansıtabilir. Bulundukları ortama ortamdaki arkadaşlık ilişkilerine alışan çalışan kişilerin birim değişikliği fikrine sıcak bakmadığı düşünülmektedir. Diğer yandan, birim değişikliğine sıcak bakan kişilerin daha düşük puanları, çalıştıkları birimlerinde memnuniyetsizlik ya da daha düşük motivasyonla çalıştıklarını yansıtabilir. Bu durumda farkın nedeni olarak, birim değişikliği isteyen bireylerin mevcut birimde beklentilerine ulaşamamış, oldukları yerlere alışamamış ya da kendilerini o işe adapte olmuş hissetmiyor olmalarını düşündürmektedir.

Tablo 10. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
İT	—		
ÖB	,312**	—	
Öİ	,363**	,566**	—

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo incelendiğinde, İT puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,312$; $p<0,01$) Çalışanların iş tatminleri arttıkça, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. İş tatmini doğru şekilde sağlamış olan ya da olumlu yönde arttırmış olan çalışanların örgüt içerisinde daha verimli olduğu ve bununla birlikte performans artışı ile örgütsel bağlılığının arttığını söyleyebiliriz. Bu durum çalışan bireylerin motivasyon ve memnuniyetlerinin sağlanması durumunda çalıştıkları yere olan bağlılıklarının da buna bağlı olarak arttığını ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında **pozitif yönlü olarak hem çalışanlar hem de örgütler açısından bakıldığında anlamlı bir ilişki** ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışan kişilerin işlerinden duymuş oldukları memnuniyet arttıkça, çalıştıkları yerlere olan bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

İT puanları ile Öİ puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,363$; $p<0,01$)

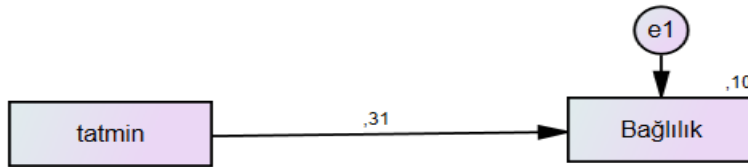
Öİ puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,566$; $p<0,01$) İşyerindeki örgüt iklimi kuvvetlendikçe, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Örgütün çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını artırmak için öncelikli olarak **olumlu ve pozitif bir örgüt iklimi** oluşturması gerektiğini söyleyebiliriz. Güçlü bir örgüt iklimi algısı, çalışan bireylerin işe olan bağlılığını ve iş tatminini önemli şekilde etkilemektedir.

7. İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ROLÜ

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde ÖB bağımlı değişken olarak ele alınmış, İT ile aracı değişken olarak belirlenen Öİ, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

7.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

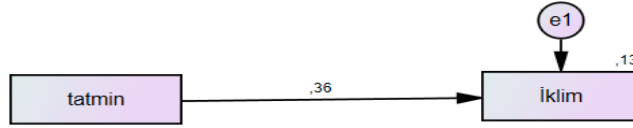
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Bağlılık <--- tatmin	,436	,077	5,661	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Bağlılık <--- tatmin	,312

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken İT ile ÖB arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında İT'nin ÖB'yi ($\beta = .31$, $p<0,001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_{19} hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2. İş Tatmininin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

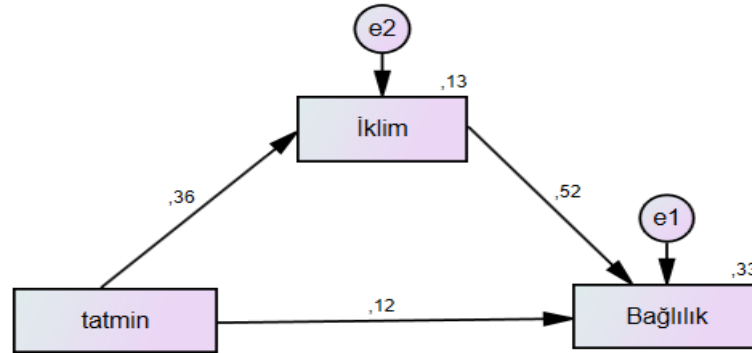
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
İklim <--- tatmin	,443	,066	6,705	***	

Standardised Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
İklim <--- tatmin	,363

İkinci adımda İT'nin aracılığı araştırılan Öİ'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, İT'nin Öİ'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .36, p < .001$) tespit edilmiştir. H₂₀ hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 3. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

Aracılık Etkisi	Direkt Etki	Endirekt Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Sonuç
İT → Öİ → OB	0,123	0,189**	0,067-0,327	Tam Aracılık

*** = $p < 0,01$

Son adımdaki tablo İT'nin ÖB üzerindeki etkisinde Öİ'nin aracılık etkisini göstermektedir. İT'nin KS üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R = 0,31; p < 0,001$), Öİ aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin ortadan kalktığı görülmüştür ($R = 0,123; p > 0,05$). Yani iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık rolü vardır. H₂₁ hipotezi desteklenmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıca %95 oranında yanlışlığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde her iki değer de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisinin varlığı desteklenmiştir.

Sıra	Hipotez	Kabul/Ret
1	Cinsiyete göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
2	Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
3	Cinsiyete göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
4	Medeni duruma göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
5	Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
6	Medeni duruma göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
7	Yaş gruplarına göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
8	Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
9	Yaş gruplarına göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
10	Eğitim durumuna göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Kabul
11	Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
12	Eğitim durumuna göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
13	Hizmet süresine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Kabul
14	Hizmet süresine göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
15	Hizmet süresine göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
16	Birim değişikliğe göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
17	Birim değişikliğe göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Kabul
18	Birim değişikliğe göre örgüt iklimi puanları farklılaşmaktadır	Kabul
19	İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
20	İş tatmininin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
21	İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü vardır.	Kabul

8. SONUÇ

Bu araştırmada, örgütler açısından önemli olan iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisi ele alınmış ve örgüt ikliminin bu ilişkideki aracı rolü örgütsel bağlamda incelenmiştir. Hem örgütsel hem de bireysel açıdan iş tatmininin önemli bir belirleyici ve yönlendirici bir kapsam olduğu literatürde çeşitli tanımlar ve yaklaşımlarla ele alınmıştır. İş tatmini, çalışan bireylerin işlerine duydukları memnuniyeti ve bu memnuniyet sonucunda ise örgütsel aidiyet ve sadakat, verimlilik, yüksek performans ve buna bağlı olarak işten ayrılma isteklerinde azalmaya neden olma gibi önemli değişkenleri önemli ölçüde etkilemektedir. Araştırmanın önemli noktası olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, çağımızın örgütsel yapıları açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. İş hayatının temel dinamiğinin parçası çalışanların iş tatminini olumlu yönde sağlamak, çalışanların motivasyonu artırarak aynı zamanda buna bağlı olarak verimliliğin yükselmesine neden olup örgütsel bağlılığı güçlendirecektir.

Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve aynı zamanda olumlu yönde ilişki ortaya çıkmıştır ($r=0,312$; $p<0,01$). Çalışanların yapmış oldukları işlerden duydukları memnun olma durumları yükseldikçe, çalıştıkları yerlere olan ait olma hissi ve sadakatlerinin de bu yönde olumlu olarak güçlendiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte benzer durumda iş tatmini ile örgüt iklimi ikilisinde de anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,363$; $p<0,01$).

Regresyon analizleri sonucunda, iş tatmininin örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracı rol oynadığı durumu tespit edilmiştir. İş tatmini direk olarak bağlılığı etkilese de bu etki örgüt ikliminin aracı rolü ile artış gösterdiği görülmektedir.

Demografik verilerle yapılan analizlerde ise; cinsiyet, yaş, medeni durum gibi faktörlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi algısı üzerinde istatistiksel olarak büyük ölçüde anlamlı denebilecek kadar farklılık ortaya çıkarmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Fakat verilerde kişilerin eğitim seviyelerine göre iş tatmini puanlarının farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ve iş tatmini algısının yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılık, yüksek lisans mezunu çalışanların genel olarak daha nitelikli pozisyonlarda yer almaları ve yapılan işlerde daha çok kontrol sahibi olmaları, daha yüksek maaş alıyor olmaları gibi nedenlerle daha fazla tatmin olmalarıyla ifade edilebilir.

Hizmet süresine baktığımızda yine benzer bir şekilde, hizmet süresine göre iş tatmini puanlarında da farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Özellikle baktığımızda 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olan çalışanlar, 1-3 yıl çalışanlara göre daha yüksek bir iş tatmini sonucu ortaya koymuştur. Bu bulgu sonucu, çalıştıkları yerlere adaptasyon sürecinin zamanla oluştuğunu ve buna bağlı olarak uzun süreli çalışmanın iş tatminini yükselttiği konusunda bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada ayrıca, kurumda birim değişikliği isteyen çalışanların örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi algılarının daha düşük olduğu durumu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuç, çalışmış oldukları birimden memnuniyet duyan ve daha pozitif örgüt iklimi algısına sahip çalışanların çalıştıkları yerlerle daha olumlu ve yüksek düzeyde bütünleştiğini bu durumda birim değişikliği gibi yer değişikliği konusunda bir eğilim göstermediklerini şu an çalıştıkları ortamın onları tatmin ettiğini ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde bu araştırma, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sadece çalışan kişilerle değil, aynı zamanda örgütsel faktörlerle de şekil aldığını; özellikle örgüt iklimi kavramının da bu sürece katkısının önemli düzeyde destekleyici rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Akten, C. (2014). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Akbulut, Y., Kutlu, G. (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, s.257.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, s.54.
- Bakan, İ., Sözbilir, F. (2013). İş, Terfi Olanakları, Ücret ve Arkadaşlarından Tatmin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 9.
- Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Çakıcı, A. (2024). *İş Yaşamında Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, s.15.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 42.
- Denizli, F. (2022). Medikal Turizm Kapsamındaki Sağlık Çalışanlarının Memnuniyet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kayseri Örneği, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.171.
- Eğilmez, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi.
- Esen, T. (2024). *Çalışanların Elde Tutulmaları ile İş Yerlerine Yönelik Beklentileri Arasındaki İlişki: Emeklilikte Yaşa Takılan (Eyt'li) Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Esmer, Y., Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, *Akademik Bakış Dergisi*, s. 259.
- Güven, A. (2020). Türkiye’de Belediyelerde Çalışan Personellerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısı, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s. 138.
- Güler, A., Bircan H. (2020). İdari Personelin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği, *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.15
- İçöz, E. (2023). *İnsana Yakışır İşin İş tatmini ile İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bandırma On yedi Eylül Üniversitesi.
- İnalöz, Ç. (2024). *Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Almış Yöneticilerin Okullarındaki Örgüt İklimi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, s.20.

- Koca, G., Özçifçi, V. (2015). İş Tatmini: Öğretime Elemanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Akademik Barış Dergisi*, ISSN:1694-528X, s.411.
- Karaman, F., Altunoğlu, E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, s.112.
- Karaman Şad, K. (2023). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Artvin Çoruh Üniversitesi.
- Kurt, S. (2023). *İş Tatmini ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkide Kişilik Özellikleri, Örgüt Kültürü ve Stratejik Çevikliğin Rolü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi.
- Özgedik, G. (2023). *Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Örücü, E., Sakallı, S. Ö. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılamalarının İncelenmesi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, s.753.
- Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Sivashlı, S. (2023). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şahin, Ö. (2023). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şimşir, İ., Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri, *Meyad Akademi Dergisi*, s.28.
- Tekne, S., Güney, S. (2019). İş görenlerin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi, *İAÜ Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, s.151.
- Uslu Divanoğlu, S., Usta, Ş. (2017). İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, s.114.
- Yousuf, N. İ. (2015) *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul üniversitesi.
- Yalın, F. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Esaktif Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes İletişim Dergisi*, s.128.