



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çalışma Yaşamında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü*

Organizational Culture as a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Salih Güney¹ 

Mesut Yılmaz² 

¹Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

²İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / Türkiye, e-mail: mesutyilmaz@stu.aydin.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Nicel yöntemlerle toplanan veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Bulgular, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Örgüt kültürünün, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, çalışan bağlılığının artırılmasında iş tatmini ve güçlü bir örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü

Abstract

This study examines the effect of job satisfaction on organizational commitment and the role of organizational culture in this relationship. Using quantitative methods, the data were collected and analyzed through correlation analysis and structural equation modeling using SPSS and AMOS. The findings indicate positive and statistically significant relationships between job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture. Organizational culture was found to play a partial mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. Overall, the study highlights the importance of job satisfaction and a strong organizational culture in enhancing employees' organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Culture

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: GÜNEY, S. & YILMAZ, M. (2026). Çalışma Yaşamında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 162-178, <https://doi.org/10.71284/sobac.202627>

Corresponding author / Sorumlu yazar:
Mesut Yılmaz
E-mail: mesutyilmaz@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için insan kaynağının verimliliğine odaklanmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüz çalışma yaşamında çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, kurumların başarısını etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlarda performans, motivasyon ve bağlılık artarken; tatminsizlik, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik aidiyet, sorumluluk ve sadakat duygularını ifade etmektedir. İş tatmininin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve çalışanların kurumlarıyla daha sağlam psikolojik bağ kurmalarına katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürü önemli bir düzenleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Olumlu ve destekleyici örgüt kültürü tatmin ve bağlılığı güçlendirirken, olumsuz kültür çatışma, stres ve işten uzaklaşmaya neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü incelenmektedir. Araştırma, saha çalışmasıyla desteklenerek literatüre katkı sağlamak ve işletmelere uygulanabilir öneriler sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları işten ne kadar memnun olduklarını gösteren bir kavramdır. İş tatmini, bireylerin çalıştıkları işten duydukları memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, iş ortamındaki koşullar ve ilişkiler, iş tatminini belirleyen temel unsurlar arasında yer alır. İş tatmini, çalışanlar tarafından en karmaşık alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu alanda uzun yıllar boyunca çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, iş tatminine dair kesin ve genel geçer bir tanım yapılamamış, farklı boyutlarda ele alınarak etkileyen ve etkilendiği faktörler tespit edilmiştir (Aksoy ve Türk, 2021).

2.1.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmini, bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyetin belirlenmesinde etkili olan birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler, çalışanların kişisel özellikleri beklentileri ve yaşam koşulları ile doğrudan ilişkilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı ve zekâ seviyesi gibi bireysel unsurlar, çalışanların işlerine karşı tutumlarını ve motivasyonlarını şekillendiren önemli değişkenlerdir. Her bireyin farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olması, iş tatminini etkileyen faktörlerin çeşitliliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, iş tatminini artırmak isteyen işletmelerin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alarak stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, iş tatminini etkileyen bu bireysel faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

- Cinsiyet: Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar, toplumda üstlendikleri rollerin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Ancak bu farklılıkların, davranışlar ve yetenekler açısından belirgin farklar ortaya koyduğunu destekleyen yeterli bilimsel veri bulunmamaktadır. Toplumsal kültür ve sosyal yapı, cinsiyet rollerini belirleyerek kadın ve erkeğin iş hayatına bakış açısını etkileyebilir (Ak,2011). Örneğin, erkekler genellikle aile geçimini sağlama sorumluluğuyla ilişkilendirilirken, kadınlar daha çok ev içi rollerle özdeşleştirilmiştir. Bu toplumsal roller, bireylerin iş yaşamında sergiledikleri tutumları ve iş tatminlerini farklılaştırabilmektedir.

- Yaş: Çalışanın yaşı, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. İnsanların yaşına bağlı olarak istekleri, beklentileri ve iş algıları değişiklik göstermektedir. Genç çalışanlar, kariyerlerinin başında yüksek bir motivasyon ve beklenti düzeyine sahipken, yaş ilerledikçe bu beklentiler daha gerçekçi bir yapıya bürünür ve iş tatmini düzeyleri yeniden artış gösterebilir.

- Eğitim: Eğitim düzeyi, çalışanların iş tatminini doğrudan belirleyen bir faktör olmamakla birlikte, dolaylı yoldan önemli etkiler yaratmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin bilgi ve beceri düzeyleri yükselir, bunun yanı sıra eğitilmiş bireylerin beklentileri ve kariyer hedefleri de daha yüksek olduğu için, bu beklentiler karşılanmadığında iş tatmin seviyeleri düşebilir. Özellikle ödüllendirme, terfi ve gelişim fırsatları gibi unsurlar eğitilmiş çalışanlar için önemli beklentiler arasında yer alır (Erten,2018).

- Medeni durum: Çalışanların medeni durumları, iş tatminlerini dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Evli bireyler, bekar bireylere kıyasla daha fazla sorumluluğa sahiptir. Bekar bireyler genellikle kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, evli bireyler ailelerinin temel gereksinimlerini karşılamak ve ekonomik güvenliği sağlamak zorundadır. Bu nedenle evli çalışanların işten beklentileri, bekar çalışanlara göre daha farklı olabilmekte ve bu durum iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Araştırmalar, iş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkinin farklı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda, evli çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, aile yaşamındaki mutluluğun iş hayatına da olumlu yansımalarıdır. Ancak evlilik, sorumlulukları artırarak hedeflere ulaşmada baskı yaratabilir ve aile içinde yaşanan olumsuzluklar iş tatminini düşürebilir (Özfalcı Akıl,2020).

- İş deneyimi (tecrübe): Tecrübe, bireylerin eğitim ve çalışma hayatı boyunca kazandıkları bilgi birikimi ve öğrenme sürecinin toplamıdır. İş tatmini üzerinde tecrübenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma hayatında uzun yıllar tecrübe kazanmış bireyler, bilgi birikimleri sayesinde karşılaştıkları sorunlara daha hızlı ve etkili çözümler üretebilirler. Bu durum, onların işlerinde kendilerini daha güvende hissetmelerini ve tatmin düzeylerinin artmasını sağlar (Rahman,2022). Tecrübe, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen bir unsur olup, zamanla kazanılan deneyim iş ortamına uyum sağlama, sorunlarla başa çıkma ve mesleki doyumu artırma açısından önemli bir rol oynamaktadır.

- Zekâ düzeyi: İş tatminini etkileyen unsurlardan biri de bireylerin zekâ düzeyidir. Zekâ, bireylerin anlama, öğrenme, çevreye uyum sağlama, kavrama ve davranışlarını sergileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kalıtsal, biyolojik ve fizyolojik faktörlerin etkisiyle şekillenen bu özellik, iş hayatında bireylerin görevlerini yerine getirme biçimini ve performanslarını etkileyebilir (Erçetin,2000). Zekâ gerektiren işlerin bireylerin yetenek ve beceri düzeylerine uygun olması, iş tatminini olumlu etkilerken; zekâ düzeyine uygun olmayan işler tatminsizlik yaratabilir. Zekâ düzeyinin gereksinimlerin altında kaldığı durumlarda çalışanlar, görevleri yerine getirmekte zorlanabilir ve bu durum başarısızlık hissine yol açarak iş tatminini düşürebilir. Öte yandan, bireyin zekâ düzeyi yapılan işin gerekliliklerinden çok daha yüksek olduğunda, iş monoton ve sıkıcı gelebilir, bu da tatminsizliğe neden olabilir.

- Kişilik Yapısı: İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de bireylerin kişilik yapısıdır. Kişilik yapısı, bireyin yaşadığı toplum, kurduğu ilişkiler ve çevresi tarafından şekillenir ve hayatının her alanını etkiler. İş hayatında dışa dönük, iletişim becerileri yüksek, bilinçli ve uyumlu bireyler, genellikle daha başarılı ve tatmin olmuş bir profil sergilerler. Buna karşılık, iletişim sorunu yaşayan, uyumsuz, memnuniyetsiz ve kriz yönetiminde başarısız olan bireyler, işlerinde isteksizlik yaşayarak düşük iş tatmini düzeyine sahip olurlar (Mete,2021). Kişilik özellikleri, bireylerin çalışma tarzlarını ve iş ortamına uyumlarını doğrudan etkilediği için, iş tatmini düzeylerini belirlemede kritik bir rol oynar.

- Mevki ve makam: Makam, bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumunu belirleyen önemli bir kavramdır. Çalışanların sahip oldukları statü ve bu statünün zaman içinde sabit kalması ya da yükselmesi, iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Makam, bireylerin statüsünü, sorumluluklarını ve elde ettikleri saygınlığı temsil eder. Bu nedenle çalışanlar için pozisyon ve makam, iş tatmininin temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Makam yükseldikçe çalışanların karar verme yetkileri, kontrol alanları ve statüleri artar. Bu durum, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açar (Uruk,2019). Buna karşın, düşük statüdeki çalışanların beklentileri karşılanmadığında iş tatminsizliği yaşayabilecekleri gözlemlenmiştir.

2.1.2 İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra, kurumsal faktörler de çalışanların memnuniyet düzeylerinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal faktörler, çalışma ortamındaki fiziksel ve sosyal koşulları kapsayan dış etmenler olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun ve yeterli olması, çalışanların motivasyonunu artırarak işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu durum, iş tatmininin artmasına ve verimliliğin yükselmesine katkı sağlar. Çalışma ortamında sağlanan rahatlık, güvenlik, ergonomik düzenlemeler, aydınlatma, havalandırma ve temizlik gibi unsurlar, çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmaktadır. Çalışma alanında düzenli ve konforlu bir ortam, çalışanların stres seviyelerini azaltarak performanslarını artırmakta ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

- İşin yapısı: Çalışanın yaptığı işle uyumu, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir faktördür. Çalışanların işlerini severek yapmaları, yetenek ve zekâ düzeylerinin iş ile uyumlu olması, iş tatminini olumlu yönde destekler. Ayrıca, çalışanların kurumdan aldığı geri bildirimler, motive edilme düzeyleri ve inisiyatif kullanma imkanları, iş tatminini artıran unsurlar arasında yer alır. Karar alma yetkisine sahip olan ve sorumlulukları doğrultusunda özgür hareket edebilen çalışanlar, işlerinde daha mutlu ve verimli olurlar. Buna karşılık, monoton işler yapan, kendilerini geliştirme fırsatı bulamayan ve yeniliklerden uzak tutulan çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir (Sönmez, 2014).

- Ücret: Çalışanları kurumlarına bağlayan en temel unsurlardan biri, yaptıkları iş karşılığında adil ve tatmin edici bir ücret alabilmeleridir. Ücret, çalışanın emeğinin karşılığı olarak ödenen bedel olup, yaşam standartlarını sürdürmelerini sağlayan ve iş tatminini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Eroğlu, 2008). Ücret düzeyi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve verimli çalışmalarını teşvik eden unsurlar arasında yer alır. Tatmin edici bir ücret sistemi, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırırken, düşük veya adaletsiz ücretlendirme ise motivasyon kaybına, performans düşüklüğüne ve işten ayrılma eğilimlerine yol açabilir.

- Örgüt iklimi: Örgüt iklimi, çalışanların kurumlarına yönelik algılarından oluşan psikolojik bir çevreyi ifade eder. Bu algılar, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olup, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini ve işlerine karşı duydukları motivasyonu belirler. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırırken, negatif bir örgüt iklimi tatminsizliğe yol açar. Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki değerler, normlar ve beklentiler ile uyumlu bir ortamda bulunup bulunmadığını gösterir (Uruk, 2019). Çalışanların beklentileri karşılandığında, iş tatmini ve bağlılık artar; ancak uyumsuzluk durumunda performans düşer ve iş tatmini olumsuz etkilenir.

- İşletmenin yönetim biçimi: Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, onların düşüncelerine önem göstermesi ve fikirlerini dikkate alması, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlar. Bu durum, çalışanların iş tatminlerini artırırken, işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini de olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, yöneticiler tarafından yalnızca “iş yapan kişi” olarak görülen çalışanlar, motivasyon ve tatmin kaybı yaşar (Tor, 2021). Araştırmalar, işinden memnun olan çalışanların büyük bir çoğunluğunun yöneticilerinin kendilerini insan olarak gördüğünü belirttiğini, memnuniyetsiz çalışanların ise aksi yönde düşündüğünü ortaya koymaktadır.

- İşyerindeki çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşları, iş tatminini etkileyen en önemli sosyal faktörlerden biridir. Çalışanlar, günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirir ve bu süre zarfında kurdukları ilişkiler, iş tatmini üzerinde doğrudan bir etki yaratır. İş yerinde olumlu, destekleyici ve iş birliğine dayalı ilişkiler, çalışanların motivasyonunu artırırken, olumsuz ilişkiler iş tatminini düşürür ve verimliliği olumsuz etkiler.

- İşteki terfi imkânları: Terfi imkanları, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurlardan biridir ve iş tatminini doğrudan etkiler. Terfi, bir çalışanın gösterdiği performansın ve emeğin karşılığı olarak değerlendirilir. Aynı zamanda çalışan için başarı, saygınlık, toplum tarafından kabul görme, daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları anlamına gelir. Bu nedenle, terfi imkanlarının

varlığı, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkiler. Terfi, çalışanın mevcut pozisyonundan daha yüksek bir makama geçmesini sağlar ve bu süreçte yetki, sorumluluk ve maaş gibi unsurlarda artış görülür. Bu yükseliş, çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olur. Buna karşılık, terfi imkanlarının sınırlı olduğu ya da adaletsiz uygulandığı kurumlarda çalışanlar, motivasyon ve bağlılık kaybı yaşayarak iş tatminlerinde düşüş yaşarlar (Ongan,2022). Bu nedenle, işletmelerin terfi politikalarını adil, şeffaf ve performansa dayalı olarak düzenlemeleri, çalışan memnuniyetini ve kurumsal başarıyı destekleyen önemli bir strateji olacaktır.

- Çalışma ortamı: Çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İyi bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini mutlu, huzurlu ve motive hissetmelerini sağlar. Çalışanlar, iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, yorucu olmayan çalışma saatlerine sahip olmayı, yeterli ısıtma, havalandırma ve aydınlatma koşullarında çalışmayı beklerler. Gürültülü, düzensiz ve iş güvenliğinden yoksun ortamlarda çalışmak ise iş tatminini olumsuz etkile (Güngör,2019). Özellikle fiziksel güvenlik ve konforun sağlanmadığı iş yerleri, çalışanlarda stres ve motivasyon kaybına yol açarak iş verimliliğini düşürür.

- İşyerinde karar alma biçimleri: Karar alma biçimleri, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar, fikirlerine saygı gösterilmesini ve düşüncelerinin dikkate alınmasını isterler. Fikirlerinin değer gördüğünü hisseden çalışanlar, kendilerini mutlu, huzurlu ve değerli hissederek işlerini daha büyük bir keyifle yaparlar. Bu nedenle, çalışanlarının görüşlerine önem veren ve onları karar alma süreçlerine dahil eden kurumlar, yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlarla daha verimli bir çalışma ortamı sağlarlar (Abıdı,2022). Çalışanların karar süreçlerine katılımı, motivasyonlarını artırarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı güçlendirir. Karar alma süreçlerine dahil olan çalışanlar, işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissederler. Bu durum, iş performanslarını ve verimliliklerini artırırken, müşteri memnuniyeti, kazanç ve iş güvenliği gibi olumlu sonuçlar doğurur (Tor,2021). Öte yandan, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı ve katılım imkânlarının sunulmadığı kurumlarda ise motivasyon ve iş tatmini düşer.

- Ödüllendirme sistemi: Ödüllendirme, iş tatminini sağlamada en etkili faktörlerden biridir ve çalışanlar için başarının somut bir takdir aracı olarak görülür. Doğru planlanmış bir ödüllendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkiler. Ödüller, maddi (ücret, prim, terfi) ve manevi (takdir, sosyal destek) olarak ikiye ayrılır. Maddi ödüller çalışanların ekonomik güvenliklerini sağlarken, manevi ödüller ise psikolojik tatmin ve motivasyon kaynağı olarak öne çıkar. Her iki ödül türü de çalışanların performanslarını artırma ve kurumlarına bağlılıklarını güçlendirme noktasında önemli rol oynar (Kaplan,2011).

- İşyerinde denetim: Denetim, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir ve çalışanların motivasyonlarını, performanslarını doğrudan etkileyebilir. Çalışanlar, aşırı kontrol edilmekten ve kusur arama niyetiyle yapılan denetimlerden hoşlanmazlar. Bu tür denetimler, çalışanların özgürlüklerinin kısıtlandığını hissetmelerine ve motivasyonlarının düşmesine yol açar. Ancak, harekete geçirme, hataları düzeltme ve destek verme amacıyla yapılan yapıcı denetimler, çalışanlar tarafından olumlu karşılanır ve iş tatminini artırır. Denetim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesi sürecinde etkin bir araç olarak kullanılır. Özellikle birey odaklı ve karar süreçlerine çalışanların dahil edildiği denetim uygulamaları, iş tatminini pozitif yönde etkiler (Tor,2021). Ancak, sürekli baskı oluşturmak ve çalışanları kontrol altında tutmak amacıyla yapılan denetimler, çalışanların özgüvenlerini zedeler ve kuruma olan bağlılıklarını zayıflatır. Bu durum, verimlilik kaybına ve olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olabilir.

3.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışanın bağlı olduğu kuruma yönelik hissettiği aidiyet duygusu, sadakat ve tutumlar, örgütsel bağlılık kavramını oluşturur. Bireyin, kurumun değerlerini benimseyerek, amaçları doğrultusunda hareket etmesi ve organizasyon içinde uzun vadede yer alma isteği, bu bağlılığın temel göstergelerindendir. Örgütsel

bağlılık, sadece işe yönelik değil, aynı zamanda kurumun genel işleyişine duyulan bağlılığı da kapsar ve anlık değişimlerden etkilenmez (Güney,2017). Bununla birlikte, iş gücü sirkülasyonu üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynar.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma duydukları aidiyetin derecesini belirleyen önemli bir kavram olup, organizasyonların başarısı açısından kritik bir faktördür. Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi, iş yerindeki etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkili olup, kurumların sürdürülebilirliği için temel bir unsur olarak görülmektedir. Bu kavram, ortaya çıktığı andan itibaren farklı perspektiflerle ele alınmış ve zaman içinde çeşitli tanımlamalarla zenginleşmiştir (Çınar,2019). Örgütsel bağlılığın önemi, aşağıda iki temel başlık altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

İş yerine duyulan bağlılık, aidiyet duygusunu güçlendirirken, aynı zamanda çalışanların kariyer planlamalarına da olumlu katkıda bulunur. Kendini organizasyona ait hisseden bireyler, güven duygusuyla hareket ederek uzun vadeli bir kariyer inşa etmeye yönelirler. Ayrıca, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, daha az denetim ihtiyacı duyar ve bu da performansın artmasına katkıda bulunur (Güney, 2017).

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Çalışanların işletmeye aidiyet duyması ve kurum kültürüyle uyum içinde hareket etmesi, karar alma süreçlerine daha aktif katılım göstermelerini ve işlerini daha büyük bir güvenle yürütmelerini sağlar. Güven duygusu ve yüksek motivasyon ile çalışan bireyler, işletmelerin gereksiz maliyetlerden kaçınmasına yardımcı olurken, aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırır (Richard& Lyman& Porter,1982). Örgütsel bağlılık, temel olarak motivasyon, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminde, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi ve iş gücünün verimli şekilde kullanılması, işletmelerin performansını yükseltir.

4.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir kurumun kimliğini ve işleyişini şekillendiren temel unsurların bütünüdür (Güney, 2017). Örgüt kültürü, kurum içinde ortak değerlerin, inançların ve normların benimsenmesini sağlayan, çalışanların davranışlarını yönlendiren kolektif bir sistemdir. Bu sistem, organizasyon içindeki sosyal ilişkileri düzenler ve çalışanların uyum içinde verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Kurum kültürü, sadece günlük işleyiş değil, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli stratejilerini ve misyonunu hayata geçirmede de kritik bir rol oynar. Çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek iş birliğini teşvik eder, yenilikçi yaklaşımların gelişmesine katkıda bulunur ve değişim süreçlerine uyum sağlanmasını kolaylaştırır.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin temel amacı, çalışma yaşamında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkiyi örgüt kültürünün nasıl düzenlediğini araştırmaktır. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden ne kadar memnun oldukları ile örgüte ne derece bağlı oldukları arasındaki ilişkiyi anlamak, örgütlerin çalışan bağlılığını artırma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkiyi nasıl etkilediğini inceleyerek, örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan bir faktör olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Günümüzde iş dünyasında, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onların örgüte bağlılıklarını artırmak, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik öneme sahiptir. İş tatmini, çalışanların örgütte kalma isteklerini ve iş performanslarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Ancak, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgüt kültürü tarafından nasıl düzenlendiği, özellikle örgütlerin uzun vadeli stratejileri açısından büyük önem taşır. Bu araştırma, örgüt kültürünün bu bağlamdaki

rolünü derinlemesine inceleyerek, örgütlerin iş tatminini ve dolayısıyla bağlılığı artıracak stratejiler geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın araştırma evreni, İstanbul da bulunan vakıf üniversiteleridir. Araştırma için 310 çalışana ulaşılmıştır. Tablo 1’de demografik değişkenlere ilişkin dağılım görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	162	52,3
Erkek	148	47,7
Toplam	310	100
Yaş		
18-25	73	23,5
26-35	98	31,6
36-45	88	28,4
46-55	28	9,0
56+	23	7,4
Toplam	310	100
Medeni Durum		
Evli	118	38,1
Bekar	192	61,9
Toplam	310	100
Eğitim		
Lise ve altı	12	3,9
Ön Lisans	20	6,5
Lisans	98	31,6
Yüksek Lisans	180	58,1
Toplam	310	100
Hizmet Süre		
Bir yıldan az	77	24,8
1-3 yıl	60	19,4
4-6 yıl	96	31,0
7-9 yıl	26	8,4
10 yıl ve üzeri	51	16,5
Toplam	310	100
Birim Değişiklik		
Evet	107	34,5
Hayır	203	65,5
Toplam	310	100

Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 162'si (%52,3) kadın ve 148'i (%47,7) erkektir.
- Katılımcıların 73'ü (%21,5) 18-25 yaş, 98'i (%31,6) 26-35 yaş, 88'i (%28,4) 36-45 yaş, 28'i (%9,0) 46-55 yaş ve 23'ü de (%7,4) 56 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların 118'i (%38,1) evli ve 198'si (%61,9) bekaardır.
- Katılımcıların 12'si (%3,9) lise ve altı, 20'si (%6,5) ön lisans, 98'i (%31,6) lisans ve 180'i de (%58,1) yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların 77'si (%24,8) 1 yıldan az, 60'ı (%19,4) 1-3 yıl, 96'sı (%31,0) 4-6 yıl, 26'sı (%8,4) 7-9 yıl ve 51'i de (%16,5) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.
- Katılımcıların 107'si (%34,5) birim değişikliğine evet ve 203'ü (%65,5) birim değişikliğine hayır demiştir.

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada; Demografik Bilgi Formu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılarak, çalışan kişilere sorular sorulmuş ve bunun sonucunda veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Google Forms kullanılarak hazırlanan anket soruları, katılımcılarla dijital ortamlarda paylaşılmıştır. Katılımcılar, anketi doldurmadan önce araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş olup katılımın gönüllülük esasına dayandığına ilişkin bilgi verilmiştir.

5.4 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma kapsamında katılımcılara, araştırmanın amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş çeşitli ölçekler uygulanmıştır. Katılımcıların bu ölçeklere içten ve dürüst yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcıların bağlı oldukları kurum hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve soruları bu bilgi doğrultusunda değerlendirdikleri kabul edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

Hipotezler
H ₁ : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₂ : İş tatmininin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₃ : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₄ : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.
H ₅ : İş tatminini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₆ : Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₇ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₈ : İş tatminini puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₉ : Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₁₀ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₁₁ : İş tatminini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₂ : Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₃ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₄ : İş tatminini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
H ₁₅ : Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
H ₁₆ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H ₁₇ : İş tatminini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₁₈ : Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₁₉ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₂₀ : İş tatminini puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır
H ₂₁ : Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır
H ₂₂ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır

6. BULGULAR

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 2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş Tatmini	0,925	34
Örgüt Kültürü	0,971	25
Örgütsel Bağlılık	0,888	18

Tablo 2'ye göre İT, ÖK ve ÖB cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70 üzerinde olduğundan güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

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

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
İT	310	3,27	0,64	3,21	1	5	-0,21	1,42
ÖK	310	3,24	0,96	3,04	1	5	0,06	-0,85
ÖB	310	3,14	0,75	3,00	1	5	0,14	-0,50

Tablo 3 incelendiğinde İT puan ortalaması ÖK için ve ÖB için olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir.

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

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Kadın	162	2,99	0,50	-8,669	0,000
	Erkek	148	3,57	0,65		
ÖK	Kadın	162	2,85	0,74	-8,168	0,000
	Erkek	148	3,66	0,99		
ÖB	Kadın	162	2,86	0,59	-7,366	0,000
	Erkek	148	3,45	0,78		

Tablo 4 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Erkeklerin İT, ÖK, ÖB puan ortalaması kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Tablo 5. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	18-25	73	3,01	0,40	9,394	0,000	2,3>4
	26-35	98	3,48	0,73			
	36-45	88	3,39	0,61			
	46-55	28	3,06	0,43			
	56+	23	2,94	0,76			
ÖK	18-25	73	3,17	0,70	3,265	0,012	3>4
	26-35	98	3,29	0,98			
	36-45	88	3,45	1,13			
	46-55	28	2,86	0,75			
	56+	23	2,87	0,91			
ÖB	18-25	73	3,03	0,56	7,098	0,000	3>1,2,4,5
	26-35	98	3,07	0,64			
	36-45	88	3,47	0,89			
	46-55	28	2,89	0,72			
	56+	23	2,87	0,73			

Tablo 5 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 26-35 ve 36-45 yaş grubu katılımcıların İT puan ortalaması 46-55 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu durum, orta yaş grubunda yer alan bireylerin İT düzeylerinin daha yüksek olduğunu, dolayısıyla yaş ilerledikçe ilgili boyutlarda farklılaşmalar meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

36-45 yaş grubu katılımcıların ÖK puan ortalaması 46-55 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

36-45 yaş grubu katılımcıların ÖB puan ortalaması 18-25, 26-35, 46-55 ve 56 yaş üzeri grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evli	118	3,33	0,59	1,342	0,181
	Bekar	192	3,23	0,67		
ÖK	Evli	118	3,35	1,08	1,610	0,109
	Bekar	192	3,16	0,87		
ÖB	Evli	118	3,33	0,87	3,295	0,001
	Bekar	192	3,03	0,63		

Tablo 6 incelendiğinde ÖB puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Evlilerin ÖB puan ortalaması bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu durum, evli bireylerin ÖB düzeylerinin bekar bireylere göre daha güçlü olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, medeni durumun ÖB üzerinde etkili bir değişken olabileceğini ve bireylerin yaşam durumlarının ilgili boyutlardaki algı ve tutumlarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

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

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Lise ve altı	12	2,48	0,71	31,206	0,000	4>1,2,3
	Ön Lisans	20	2,78	0,82			
	Lisans	98	3,00	0,45			
	Yüksek Lisans	180	3,51	0,58			
ÖK	Lise ve altı	12	2,80	0,80	6,687	0,000	4>2,3
	Ön Lisans	20	2,84	0,80			
	Lisans	98	3,01	0,76			
	Yüksek Lisans	180	3,43	1,03			
ÖB	Lise ve altı	12	2,84	0,72	7,429	0,000	4>3
	Ön Lisans	20	2,93	0,86			
	Lisans	98	2,92	0,60			
	Yüksek Lisans	180	3,31	0,77			

Tablo 7 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların İT puan ortalaması lise ve altı, ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Eğitim düzeyinin yükselmesinin İT, ÖK ve ÖB üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve katılımcıların eğitim seviyeleri arttıkça ilgili boyutlarda daha yüksek bir algı ve tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Yüksek lisans mezunu katılımcıların ÖK puan ortalaması ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Yüksek lisans mezunu katılımcıların ÖB puan ortalaması lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

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

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Bir yıldan az	77	3,00	0,44	29,581	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	3,03	0,51			
	4-6 yıl	96	3,77	0,65			
	7-9 yıl	26	2,99	0,47			
	10 yıl ve üzeri	51	3,13	0,56			
ÖK	Bir yıldan az	77	3,13	0,71	19,579	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	2,93	0,71			
	4-6 yıl	96	3,86	1,07			
	7-9 yıl	26	2,74	0,59			
	10 yıl ve üzeri	51	2,85	0,90			

ÖB	Bir yıldan az	77	3,04	0,63	20,873	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	2,77	0,55			
	4-6 yıl	96	3,64	0,78			
	7-9 yıl	26	2,79	0,51			
	10 yıl ve üzeri	51	2,99	0,67			

Tablo 8 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının hizmet süresine göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 4-6 yıl hizmet süresi olanların İT, ÖK, ÖB puan ortalaması bir yıldan az, 1-3 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu bulgu, belirli bir kıdem düzeyine ulaşıldığında (özellikle 4-6 yıl arasında) çalışanların ilgili boyutlarda daha yüksek düzeyde algı ve tutum sergilediğini göstermektedir. Ancak hizmet süresi arttıkça bu ortalamaların tekrar düşüş eğilimi göstermesi, çalışanların zamanla farklı faktörlerden etkilenebileceğini ve deneyimle birlikte algı düzeylerinde değişim yaşanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, hizmet süresinin İT, ÖK ve ÖB üzerinde belirleyici bir değişken olduğunu göstermektedir.

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

Değişkenler	Birim Değişiklik	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evet	107	3,36	0,80	1,682	0,095
	Hayır	203	3,22	0,53		
ÖK	Evet	107	3,01	1,07	-2,867	0,005
	Hayır	203	3,36	0,88		
ÖB	Evet	107	2,87	0,70	-4,832	0,000
	Hayır	203	3,29	0,73		

Tablo 9 incelendiğinde ÖK ve ÖB puan ortalamasının birim değişiklik talebine göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Birim değişiklik istemeyenlerin ÖK ve ÖB puan ortalaması isteyenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu sonuç, mevcut biriminde kalmayı tercih eden çalışanların örgütsel iklimi daha olumlu algıladıklarını ve örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, birim değişikliği talep eden çalışanların ÖK ve ÖB düzeylerinin daha düşük çıkması, mevcut çalışma koşullarından ya da bağlı bulundukları birimden memnuniyet düzeylerinin görece daha düşük olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışanların birim tercihlerinin örgütsel iklim ve bağlılık algıları üzerinde belirleyici bir etken olabileceğini göstermektedir.

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

Değişkenler	1	2	3
İT	———		
ÖK	,691**	———	
ÖB	,633**	,762**	———

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

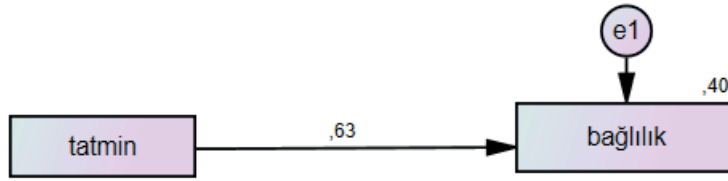
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 10 incelendiğinde, İT puanları ile ÖK puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu

görülmüştür ($r=0,691$; $p<0,01$). Çalışanların iş tatmini arttıkça, örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür. İT puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,633$; $p<0,01$). Çalışanların iş tatmini arttıkça, çalıştıkları yere olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

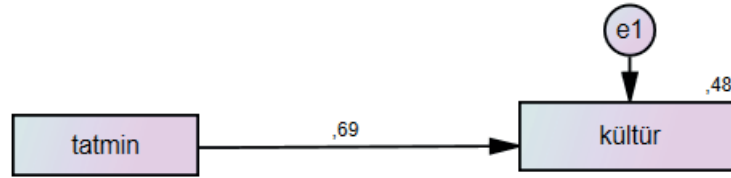
ÖK puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,762$; $p<0,01$). Örgüt kültürü arttıkça, çalışanların çalıştıkları yere olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.



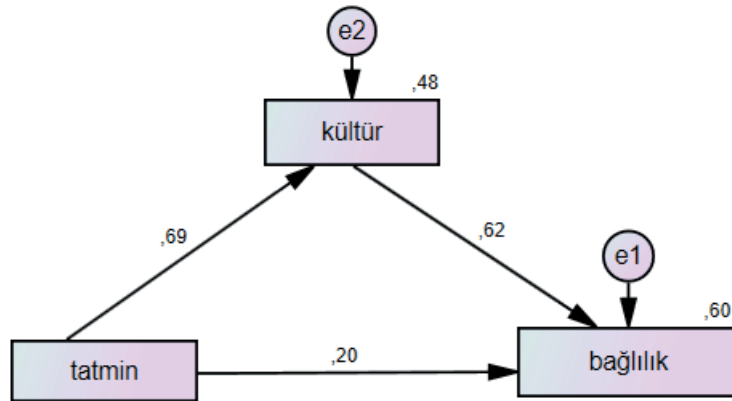
Şekil 1. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İlk aşamada bağımsız değişken İT'nin bağımlı değişken ÖB'yi ($\beta = .63$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_1 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2. İş Tatminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada, İT'nin aracı değişken ÖK'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .69$, $p<.001$). H_2 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 3. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Aracı değişken modelde yok iken İT'nin ÖB üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,63$; $p<0,001$), ÖK aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin zayıfladığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($R=0,20$; $p<0,001$).

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 4000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır¹ (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 11. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler					β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
ÖK	<---	İT			0,691	0,061	16,787	***	
ÖB	<---	ÖK			0,622	0,039	12,535	***	
ÖB	<---	İT			0,633	0,051	14,340	***	
ÖB	<---	ÖK	<---	İT	0,204	0,058	4,107	***	[0,351;0,517]
ModeR ² =,60									

Tablo 11 incelendiğinde İT ile ÖK arasında ($\beta= .691$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken ÖK modele dahil edilmeden önce İT ile ÖB arasında ($\beta= .633$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin devam ettiği görülmüştür ($\beta= .204$; $p<0,001$). Aracı değişken ÖK ile ÖB arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta= .622$; $p<0,001$). (H_3 hipotezi desteklendi) Aracılık analizlerinde geleneksel yaklaşımı değişkenler arasındaki toplam etkilerin anlamlı olma zorunluluğunu ifade etmektedir. Fakat güncel bilgiler artık aracılık analizlerinde dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının yeterli tek kriter olduğunu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Bu bağlamda dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde İT'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p<0,001$) ve ayrıca alt ve üst sınırın [0,351;0,517] her iki değer 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle İT'nin ÖB'ye etkisinde ÖK'nın kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H_4 hipotezi desteklendi)

Tablo 12. Hipotez sonuçları

Hipotezler	Durum
H_1 : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_2 : İş tatmininin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_3 : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_4 : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.	Kabul
H_5 : İş tatminini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_6 : Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul

¹ Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008b). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

H ₇ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₈ : İş tatminini puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₉ : Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₀ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₁ : İş tatminini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₂ : Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₃ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₄ : İş tatminini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₅ : Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₆ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₇ : İş tatminini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₈ : Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₉ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₂₀ : İş tatminini puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₂₁ : Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₂₂ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, çalışma yaşamında iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün rolü incelenmiştir. Araştırma verileri SPSS ile analiz edilmiş; değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon ile test edilmiş; değişkenler arası etkiler ve aracılık ilişkisi ise AMOS üzerinden yapısal eşitlik modellemesi ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür (İş Tatmini $\alpha=0,925$; Örgüt Kültürü $\alpha=0,971$; Örgütsel Bağlılık $\alpha=0,888$).

Korelasyon bulguları, araştırma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=0,691$; $p<0,01$), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,633$; $p<0,01$) ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=0,762$; $p<0,01$) saptanmıştır. Bu sonuçlar, iş tatmini yükseldikçe örgüt kültürü algısının ve örgütsel bağlılığın arttığına; örgüt kültürü güçlendikçe de bağlılığın arttığına işaret etmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık testi sonuçları, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur ($\beta\approx 0,63$; $p<0,001$). İş tatmininin örgüt kültürünü de anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür ($\beta\approx 0,69$; $p<0,001$). Örgüt kültürü modele dâhil edildiğinde iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azalmakla birlikte anlamlılığını sürdürmüştür ($\beta\approx 0,20$; $p<0,001$). Bootstrap sonuçlarının da dolaylı etkinin anlamlı olduğunu ve güven aralığının sıfırı içermediğini göstermesiyle, örgüt kültürünün kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık yalnızca bireysel tatminle açıklanmayıp, örgütün kültürel yapısı ve iklimi tarafından da güçlenen bir çıktıdır.

Demografik değişkenlere göre farklılaşmalar incelendiğinde, hipotez testleri sonucunda bazı değişkenlerde anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmüştür. Örneğin, medeni durum açısından örgütsel bağlılık puanlarının farklılaştığı; evli katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamasının bekârlardan anlamlı biçimde yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Birim değişikliği talebine göre ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık puanlarının farklılaştığı; birim değişikliği istemeyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, çalışanların örgütsel koşullara ilişkin algılarının ve bağlılıklarının, bazı bireysel/örgütsel durum değişkenleriyle birlikte değişebildiğini

göstermektedir. Genel olarak araştırma sonuçları; (i) iş tatmininin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini, (ii) iş tatmininin örgüt kültürü algısını yükselttiğini, (iii) örgüt kültürünün de örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve (iv) örgüt kültürünün iş tatmini-örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, iş tatminini artırmaya dönük bütüncül İK uygulamaları geliştirilmelidir. İş tatmini örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği için ($\beta \approx 0,63$) ücret, yan haklar, çalışma koşulları, görev tanımı netliği, kariyer/terfi olanakları, iş-yaşam dengesi ve adalet algısı gibi temel boyutların birlikte ele alındığı bir iyileştirme yaklaşımı benimsenmelidir. Örgüt kültürünü güçlendiren yönetim pratikleri önceliklendirilmelidir. Örgüt kültürü hem bağlılıkla güçlü ilişkilidir ($r=0,762$) hem de iş tatmini-bağlılık ilişkisinde kısmi aracı rol üstlenmektedir. Bu nedenle; ortak değerlerin görünür kılınması, tutarlı liderlik davranışları, kurum içi iletişim kanallarının açıklığı, çalışan katılımını artıran mekanizmalar ve güven temelli bir iklimin sürdürülmesi kritik görülmektedir. Katılım, takdir ve ödüllendirme mekanizmaları sistematikleştirilmelidir.

Çalışanların karar süreçlerine katılımının ve adil/ölçülebilir ödüllendirmenin iş tatmini ve bağlılığı desteklediği vurgusu, kurum içi uygulamalara çevrilmelidir. Özellikle performans geri bildirimi, takdir kültürü ve şeffaf ödüllendirme sistemi, bağlılığı artırıcı etkiler doğurabilir. Birim değişikliği talebi bir “erken uyarı” göstergesi olarak ele alınmalıdır.

Birim değişikliği talep eden çalışanlarda örgüt kültürü ve bağlılık düzeylerinin daha düşük bulunması, bu talebin yalnızca idari bir süreç değil; aynı zamanda memnuniyet, uyum ve bağlılık sorunlarına işaret eden bir sinyal olabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışanlarla görüşmeler, görev/rol uyumu analizi ve birim içi iklim değerlendirmeleri yapılarak kök nedenler belirlenmelidir. Demografik farklılıkları gözeten esnek insan kaynakları politikaları uygulanmalıdır. Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaşması, çalışanların yaşam koşullarının örgüte ilişkin tutumlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda esnek yan haklar, sosyal destek uygulamaları ve çalışan refahı programları (well-being) daha hedefli şekilde tasarlanabilir.

Bu çalışma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini yalnızca doğrudan bir etki olarak değil; örgüt kültürünü modele dahil ederek daha açıklayıcı bir çerçevede ele almıştır. Elde edilen bulgular, örgüt kültürünün kısmi aracılık rolüyle bu ilişkiyi güçlendiren bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Bu yönüyle araştırma hem literatüre hem de uygulayıcı yönetime yönelik işlevsel çıkarımlar üretmektedir.

Çalışmada bulgular bölümünde yöntemsel çerçeve net olmakla birlikte (SPSS/AMOS, korelasyon, YEM, bootstrap), ileride yapılacak çalışmalar için aşağıdaki noktalar önerilebilir. Örneklemenin genişletilmesi ve farklı sektör/kurum tiplerinde tekrarlanması: Bulguların genellenebilirliği için farklı bölgeler, sektörler ve örgüt türleriyle karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Boylamsal (zaman içinde) tasarımlar: İş tatmini, kültür ve bağlılığın zaman içindeki değişimini yakalamak, nedensel yorumları güçlendirebilir. Nitel veri ile destekleme: Görüşme/odak grup gibi yöntemlerle örgüt kültürünün hangi alt boyutlarının bağlılığı daha çok etkilediği derinlemesine analiz edilebilir. Yeni değişkenlerin modele eklenmesi: Liderlik tarzı, örgütsel adalet, tükenmişlik, iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerle daha kapsamlı modeller kurulabilir.

KAYNAKÇA

- Abıdı. E. (2022). *Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Ak. Ö. (2011). *Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, A. ve Türk, M. (2021). *Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Örgütsel Zekâ*, Eğitim Yönetimi Dergisi, cilt 24, ss.513.
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erten. M. (2018). *Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Nobel Yayınevi.
- Kaplan. İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Mete A. H. (2021). *Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Mowday, R. (1982). Porter I, Steers R. *Employee-Organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New york: AcademicPress.
- Ongan. D. (2022). *İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Toros Üniversitesi, Mersin.
- Özbalcı Akıl S. (2020). *X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rahman. R. (2022). *Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sönmez. H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi, İzmir.
- Tor A. (2021). *Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Uruk. N. (2019). *Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal Çınar. S. (2019). *İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.