



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine nitel bir araştırma: Yer hizmetleri işletmesi çalışanları örneği/ A qualitative research on organizational commitment and job satisfaction: Example of ground handling company employees

 Mehmet Akif Çini<sup>1\*</sup>,  V. Özlem Akgün<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Havacılık Yönetimi Bölümü, Sivil Havacılık Yüksek Okulu, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye

<sup>2</sup>Uluslararası Ticaret Bölümü, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye

**Received**  
November 29, 2023

**Revised**  
December 8, 2023

**Accepted**  
December 18, 2023

### Anahtar Kelimeler

*İş Tatmini,  
Örgütsel Bağlılık,  
Yer Hizmetleri  
İşletmeleri*

### Keywords

*Job Satisfaction,  
Organizational  
Commitment,  
Ground Handling  
Companies*

Production and hosting  
by [Turkish DergiPark](https://dergipark.org.tr/en/pub/ijaa).  
This is an open access  
article under the CC  
BY-NC license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



### ÖZET

İş tatmini, çalışanların işyerindeki deneyimlerine yönelik hissettiği memnuniyeti, örgütsel bağlılık ise yine çalışanın bağlı bulunduğu kurumuna karşı duyduğu sadakat ve bağlılık düzeyini ifade etmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. İş tatmini çalışanların işle ilgili beklentilerinin arzu ettiği şekilde karşılanması sonucunda ortaya çıkmakta ve bu durum çalışanın kurumuna karşı güvenini artırarak örgütsel bağlılığının oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, artan iş tatmini ve bağlılık seviyesi, bireyin daha pozitif tutumlar sergilemesine ve verimliliğini artırmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının artırılması, işletmenin sürdürülebilir başarısında kritik bir öneme sahiptir. Havacılık sektörü de yapısı gereği dinamiklerin her an değiştiği, yoğun ve stresli çalışma koşulları olan bir yapıya sahiptir. Diğer sektörlerde olduğu gibi, bu sektörde de çalışanların daha verimli olabilmeleri için, işletmelerin çalışanlarının iş tatminini sağlanması ve çalışanlarıyla örgütsel bağ kurması önem arz etmektedir.

Bu çalışma, havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde çalışanların iş tatmini unsurlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, her bir iş tatmini unsurunun etkisi ve örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla (duygusal, devamlılık ve normatif) ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda tatmini olumlu veya olumsuz etkileyen oniki unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlar; ayrıcalıklar, çalışma koşulları, iletişim, çalışma arkadaşları, ödül ve ceza, yetki ve sorumluluk, iş yeri kuralları ve prosedürler, terfi politikaları, çalışma süresi (mesai), çatışmalar, amirler ve ücretlerdir.

### ABSTRACT

Job satisfaction refers to the satisfaction that employees feel towards their workplace experiences, and organizational commitment refers to the level of loyalty and commitment the employee feels towards the institution to which he or she is affiliated. There is a linear relationship between job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction occurs as a result of employees' job-related expectations being met as desired, and this increases the employee's trust in his institution and creates organizational commitment. In addition, increasing job satisfaction and commitment levels contribute to the individual exhibiting more positive attitudes and increasing productivity. In this context, increasing employee job satisfaction and organizational commitment is of critical importance in the sustainable success of the business. The aviation industry, due to its structure, has a structure where dynamics change at any time and it has an intense and stressful working tempo. As in other sectors, it is an undeniable fact that businesses must ensure job satisfaction and establish organizational bonds with their employees in order for their



employees to be more productive in this sector. This study was carried out to determine the job satisfaction factors of employees of ground handling companies operating in the aviation sector. In addition, the aspects that each job satisfaction element satisfies and does not satisfy and its relationship with the organizational commitment sub-dimensions (emotional, continuance and normative) were examined. Content analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study. As a result of the study, 12 elements that affect satisfaction positively or negatively were identified. These elements are privileges, working conditions, communication, co-workers, reward and punishment, authority and responsibility, workplace rules and procedures, promotion policies, working time (overtime), conflicts, supervisors and pay.

\* Corresponding author, e-mail: [mehmetakifcini@hotmail.com](mailto:mehmetakifcini@hotmail.com)

## 1. Giriş

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, insan kaynaklarının etkin kullanımı işletmelerin bu yarışta bir adım öne geçebilmeleri adına önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı için ise çalışanların iş tatmininin sağlanması ve örgütlerine olan bağlılıklarının artırılması kritik bir önem taşımaktadır. Havacılık da, diğer sektörlerde olduğu gibi rekabetin fazlasıyla yaşandığı bir sektör olup, hızlı değişen dinamikleri ve yüksek teknoloji gereksinimleri barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca, sektör özelinde insan taşımacılığı yapılması nedeniyle sıfır hata yaklaşımı benimsenmektedir. Genellikle stresli ve yoğun bir çalışma ortamında faaliyetler sürdürülmektedir. Bu büyük baskıya rağmen, çalışanların hata yapmaksızın çalışması ve iyi bir performans göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda, havacılık sektöründeki çalışanların iş tatmini ve örgütlerine olan bağlılığının sağlanması önemli bir husustur.

Bu araştırma, havacılık sektöründe yer hizmetleri işletmesi çalışanları açısından iş tatmini unsurlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizinin kullanıldığı bu çalışmada, belirlenen unsurların tatmin ettiği, tatmin etmediği durumların tespiti ve her bir iş tatmini unsurunun örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla (duygusal, devamlılık ve normatif) olan ilişkisi de belirlenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışan, örgütün ana kaynağıdır. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için öncelikle yükümlülük seviyesine ulaşacak kadar çalışan ihtiyacını karşılamak durumundadır. Bu sayede iyi mal ve hizmet ortaya koymanın yanı sıra yüksek performansla pazarlara çok daha kolay erişim imkânı elde edilmekte ve işletmenin rekabet edebilme potansiyeli de artmaktadır [1]. Bu sebeple örgütsel bağlılık, entelektüel sermayenin son derece önemli olduğu bugünün iş dünyasında işletmeler için stratejik bir yönetim uygulaması olarak değerlendirilmektedir. Porter ve arkadaşlarına göre (1974) örgütsel bağlılık, çalışanın bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve ona katılımının gücünü ifade etmektedir. Bir başka deyişle örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücüdür [2]. Wiener'a (1982) göre örgütsel bağlılık, örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak biçimde hareket etmek için normatif baskıların toplamıdır. Mathieu ve Zajac'a göre örgütsel bağlılık bireyin örgütle bağı ya da bağlantısıdır. Örgütsel bağlılık, en genel haliyle çalışanların örgütte kalma arzusu şeklinde tanımlanmaktadır [3]. Örgütsel bağlılık, kişinin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bahsi geçen hedeflere ulaşma yönünde gayret göstermesi ve kuruma olan üyeliği devam ettirme arzusu biçiminde tanımlanmaktadır [4]. Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin çalışmış olduğu kurumla kendini özdeşleştirmesi, kurum için çeşitli fedakârlıklarda bulunması, kurumun tüm amaçlarını benimsemesi ve uzun süre aynı kurumda çalışmak istemesidir [5]. Geçmişten bugüne üzerinde sıklıkla durulan önemli bir konu başlığı olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde farklı yazarlar tarafından yapılan çok çeşitli tanımlamalar söz konusu olsa da çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan önemli bir husus, örgütsel bağlılığın bireyin örgütte kalmasını sağlama çabaları olduğu şeklindedir [6].

İlgili literatür incelendiğinde Meyer ve Allen tarafından gerçekleştirilen çalışmanın öne çıkan çalışmalar arasında yer aldığı görülmektedir. Meyer ve Allen çalışanların örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesinin yolu



olarak üç örgütsel bağlılık alt boyutunun birlikte incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu boyutlar kısaca şu şekilde özetlenmektedir: (a) Duygusal (affective) bağlılık boyutu; örgüt üyelerinin örgütün birer parçası olmalarını kendi arzu ve istekleri ile sürdürmeleri anlamını taşımaktadır. (b) Devamlılık (continuance) bağlılığı boyutu, örgüt üyelerinin gereksinimlerin nedeniyle örgütte bulunmaya devam ettiklerini ifade etmektedir. (c) Normatif (normative) bağlılık boyutu, örgüt mensuplarının kendilerini ahlaki olarak zorunlu hissetmeleri gerekçesi ile örgütün birer parçası olarak devam etmelerine karşılık gelmektedir [7].

### 2.1.1. Duygusal Boyut

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımlarını ifade etmektedir. Duygusal bağlılıkta, kişinin örgüte olan duygusal bağlılığının, üç temel yönü öne çıkmaktadır. Bunlar; bir kuruma psikolojik yakınlığın geliştirilmesi, kurumla ortaklık ve kurumun bir üyesi olarak kalma isteğidir [3, 7]. Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş performansını artıran en güçlü bağlılık çeşididir [8]. Güçlü bir duygusal bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etme arzusu ile çalışmaktadır. Duygusal bağlılık sayesinde örgüt için son derece olumlu kazanımlar elde edilmektedir. Örneğin; devamsızlığın azalması, işten ayrılmanın ve personel devir hızının düşürülmesi, daha iyi örgütsel davranış geliştirilmesi ve örgütsel etkililiğin artırılması bu kazanımlardan bazılarıdır [1]. Duygusal bağlılığın gelişimine etki eden faktörler ise; işin çalışana işi isteyerek yapma heyecanı vermesi, çalışanın örgütteki göreviyle ilgili kendisinden nelerin beklendiğini net bir biçimde bilmesi, üst kademenin öneriye açık olması ve çalışanların kararlara katılımını sağlıyor olması, çalışanlar arasında samimiyete dayalı ilişkilerin olması ve çalışanın işletmede alınan kararların adil olduğuna güven duyması şeklinde özetlenmektedir [9].

### 2.1.2. Devamlılık Boyutu

Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu, çalışanların organizasyondan ayrılmalarıyla ilişkilendirilen maliyetlere dayalı bağlılığı ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle devam bağlılığı boyutu, bir örgütten ayrılmanın algılanan maliyetidir [10]. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olmayı ifade ettiğinden örgütle birincil bağlantısı devam bağlılığı boyutuna dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadır [11]. Devam bağlılığı, çalışanların alternatif iş olanaklarına ve örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algılarından etkilenmektedir [12]. Çalışanın sahip olduğu yetenek ve tecrübeleri bir diğer örgüte aktarım aktarmayacağından emin olamaması, çalışanın sahip olduğu eğitimin farklı bir örgütte faydalı olup olmayacağı endişesi ve çalışanın zamanının ve gayretinin önemli bir bölümünü mevcut örgüte harcaması nedeniyle kazanmış olduğu tazminat ve prim haklarını kaybedecek olması devamlılık bağlılığı boyutunu etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır [9]. Devamlılık bağlılığı, işe devamsızlığın artmasında güçlü bir etkisi olan bağlılık türüdür ve devamlılık bağlılığı stres ve iş-aile çatışmasını artıran bir etkiye sahiptir [8].

### 2.1.3. Normatif Boyut

Örgütsel bağlılığın normatif boyutu ise çalışanların örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir. Normatif bağlılık boyutu, bir örgütü destekleme ve örgütün bir üyesi olarak kalma bağlamında hissedilen sorumluluğa karşılık gelen bir kavramdır [10]. Normatif bağlılık, aynı zamanda çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü hissederek örgüte bağlanmasını ifade etmektedir [8]. Çalışanın örgütte kalmasının gerekli olduğuna inanması, çalışanın örgüte girişi öncesindeki ve sonrasındaki yaşantılarından etkilenmesi ve çalışanın işletmede kalmayı kendisi için görev olarak kabullenmesi normatif bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır [9].

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına Yönelik Literatür Taraması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenmektedir: Finegan [13] tarafından yapılan çalışmada, kişisel değerler, örgütsel değerler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, bağlılığın çalışanların örgütsel değer algısıyla bağlantılı olduğu bulgusu elde edilmiştir.



Durna ve Eren [4] tarafından yapılan ve Niğde ilinde yürütülen araştırmada eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıkları farklı demografik faktörlerle karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılmış ve yapılan çalışmada bağlı olunan kurum, yaş, medeni durum ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişki bulunduğu; bununla birlikte süreklilik bağlılığı ile sözkonusu değişkenlerin hiçbiri arasında ilişki bulunmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Somers [14] hastane hemşirelerinden oluşan bir örnekleme gerçekleştirdiği ve bağlılık profillerini işten ayrılma niyetleri, iş arama davranışı, devamsızlık/geç kalma ve iş stresiyle ilişkilendirdiği çalışmada; yüksek düzeyde bağlılık, duygusal-normatif baskın, süreklilik-normatif baskın, süreklilik baskın ve bağlı olmayan şeklinde beş bağlılık profili çıkartmış ve en olumlu iş sonuçlarının, daha düşük işten ayrılma niyeti ve daha düşük psikolojik stres seviyelerini içeren duygusal-normatif baskın profille ilişkili olduğunu göstermiştir.

Noordin ve arkadaşları [11] tarafından yapılan çalışmada, örgütsel iklimin Malezya telekomünikasyon endüstrisindeki çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, çalışanların örgütlerinin örgüt iklimini orta düzeyde algıladıklarını göstermiştir. Örgüt iklimi bileşenlerinin ortalama değerleri 5'li Likert ölçeğinde en düşük 3,38 ile en yüksek 3,77 arasında değişmektedir. Devam bağlılığı, örgütsel bağlılık yapısının üç bileşeninden 3,22 ortalamayla en düşük olanıdır. Değişkenler arasındaki ilişkiler açısından sonuçlar, devam bağlılığının organizasyonel tasarım, ekip çalışması ve karar verme ile herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermiş, diğer tüm değişkenler ise anlamlı pozitif korelasyonlar olduğunu göstermiştir.

Khalili [15] tarafından İran'da tam zamanlı faaliyet gösteren bir bankanın çalışanlarıyla gerçekleştirilen ve örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tespit edilmesinin amaçlandığı çalışmada, örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Sing ve Gupta [16] tarafından gerçekleştirilen işe bağlılık, örgütsel bağlılık, takım bağlılığı ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemenin ve bu değişkenler için kuşak farklılıklarını araştırmanın amaçlandığı çalışmada, mesleki bağlılığın işe bağlılık, duygusal örgütsel bağlılık, normatif örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. İşe bağlılık, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur. Y kuşağı, X kuşağı, liberaller ve sosyalistler arasında işe bağlılık, duygusal örgütsel bağlılık normatif örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve takım bağlılığı açısından ise farklılıklar tespit edilmiştir.

Nikpour [17] tarafından gerçekleştirilen ve örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkide çalışanın örgütsel bağlılığının aracılık rolünün araştırıldığı çalışmada, örgüt kültürünün doğrudan etkisinin ötesinde çalışanın örgütsel bağlılığı aracılığıyla örgütsel performans üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğu ve ayrıca dolaylı etki boyutunun doğrudan etkiden önemli ölçüde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Nazir ve arkadaşları [18] tarafından yapılan ve dışsal, içsel ve sosyal ödüller ile örgütsel bağlılığın iki bileşeni arasındaki ilişkiyi, kamuda ve özel sektörde Çinli çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi tespit etmenin amaçlandığı çalışmada; dışsal, sosyal ve içsel ödüllerin duygusal ve normatif bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca bulgular, dışsal faydalardan, yönetici desteğinden, iş arkadaşı desteğinden, özerklikten, eğitimden ve karar alma sürecine katılmadan duyulan memnuniyetin, çalışanın duygusal ve normatif bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu da göstermiştir. Ancak, duygusal ve normatif bağlılığın, çalışanın işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Dağlı ve arkadaşları [19] tarafından gerçekleştirilen çalışma örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgilidir. Yapılan çalışmada, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güzeller ve Çeliker'in [20] yapmış olduğu çalışmanın amacı, turizm ve otelcilik literatüründe örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi daha genellenebilir sonuçlarla ortaya çıkarmaktır. Yapılan çalışmada turizm ve konaklama endüstrisindeki çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.



Wang, Albert ve Sun [21] tarafından gerçekleştirilen ve uzaktan çalışanların örgütsel bağlılığının psikolojik ve fiziksel izolasyonla nasıl bağlantılı olabileceğinin araştırıldığı çalışmada, evden çalışan kişilerin duygusal bağlılıklarının psikolojik izolasyonla negatif ilişkili olduğu, devam bağlılıklarının ise hem psikolojik hem de fiziksel izolasyonla pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Ahad ve arkadaşları [22] tarafından Malezya'daki meslek yüksekokulu öğretmenleri arasında iş tutumları, örgütsel bağlılık ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, işe yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık ve duygusal zekâ arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Altaş [23] tarafından yapılan çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Çalışmada, örgütsel desteğin, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği, örgütsel güven algısının örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulguları elde edilmiştir.

### 2.3. İş Tatmini Kavramı

Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları kurumla ilgili olarak geliştirdikleri olumlu veya olumsuz değerlendirmeler, kişinin iş tatmini olarak ifade edilmekle birlikte iş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ile bir eser ortaya koymasının sağladığı mutluluk şeklinde de tanımlanabilmektedir [8]. İş tatmini, kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır [24]. İş tatmini, temel olarak zihinsel bir özellik niteliğinde olup, çalışanlara bağlıdır ve kişiden kişiye de değişim göstermektedir. Ayrıca iş tatmini kavramı, çalışanların örgütlerde performans göstermelerini sağlayan duygusal sonuçları temsil etmektedir [25, 26]. İş tatmini, farklı kültürel ortamlar ve değerler içinde bazı tutarsız bulgulara yol açan birçok etkileyici bileşenden oluşan karmaşık bir olgudur [27]. İş tatmini, iş değiştirmenin önemli bir belirleyicisidir. İş belirleyicilerinin bilgisi ise işletme sahiplerine ve yönetim personeline en değerli, sadık ve deneyimli çalışanların örgütte tutulabilmesi için çalışma ortamını şekillendirme olanağı sunmaktadır [28]. İş tatmini, iş hakkındaki bilgileri, değerlendirici yargıları ve görüşleri (bilişsel bileşen), işle ilgili duygu ve hisleri (duygusal bileşen) ve çalışanın iş ile ilgili eylemlerinin bireysel eğilimlerini ve tezahürlerini içeren (davranışsal bileşen) olumlu veya olumsuz bir iş tutumu olarak da ifade edilmektedir [29]. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlayamayan işletmeler, iş gören devrinde yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük firma sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, makine ve teçhizata zarar verilmesi, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir [8].

#### 2.3.1. İş Tatmini Kavramına Yönelik Literatür Taraması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenmektedir:

Hoş ve Oksay [30] tarafından yapılan çalışmanın amacı, hemşirelerin örgütsel bağlılıkla iş tatmini düzeylerinin tespiti ve iki tutum arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yapılan çalışmada, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir.

İşcan ve Sayın [31] tarafından yapılan örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmanın amaçlandığı çalışmada örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Karcıoğlu ve Akbaş [32] işyerinde psikolojik şiddetle iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmış, yaptıkları çalışmada psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Wnuk [28] tarafından yapılan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme özelinde gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel desteğin ve kişi-organizasyon uyumunun, algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında kısmi aracılık görevi gören değişkenler olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Lu ve arkadaşları [27] tarafından yapılan ve akut bakım hastanelerinde çalışan nitelikli hemşirelerin iş tatmini ve



buna ilişkin faktörlere dayalı ilişkiyi ortaya çıkarmanın amaçlandığı çalışmada, hastane hemşirelerinin iş tatmininin, çalışma ortamı, yapısal güçlendirme, örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık, iş stresi, hasta memnuniyeti, hasta-hemşire oranları, sosyal sermaye, kanıta dayalı uygulama ve etnik köken ile yakından ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Loan [33] tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini iş tatmininin aracılık rolü üzerinden incelenmesidir. Yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın iş performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu; örgütsel bağlılık kontrol edildiğinde oluşan iş tatmininin iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür.

Taheri ve arkadaşları [26] tarafından yapılan ve çalışma ortamının, iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada, çalışma ortamının iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olduğu bulgusu tespit edilmiştir.

Dodanwala ve arkadaşları [34] tarafından yapılan çalışmanın amacı, Sri Lanka inşaat sektörü özelinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatminini doğrudan etkilediği, iş tatmini, rol çatışması ve iş-aile çatışmasının ise iş stresini doğrudan etkilediği bulgusu elde edilmiştir.

#### 2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Kavramlarına Yönelik Literatür Taraması

İş tatmini, örgütsel bağlılığın öncülüdür [35]. Hiç şüphe yoktur ki örgütsel bağlılık iş tatminine yol açmaktadır ve iş tatmini, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak kabul edilmekle birlikte daha spesifik olarak örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak kabul edilmektedir [36, 37]. Bununla birlikte örgütsel bağlılık daha aktif ve davranışsal bir anlam taşırken, iş tatmini daha pasif bir anlama taşımaktadır [38].

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalardan bazıları ise şu şekilde özetlenmektedir:

Norris ve Niebuhr [39] tarafından yapılan çalışmanın amacı, profesyonellik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Yapılan çalışmada, yüksek düzeyde profesyonelliğe sahip muhasebecilerin aynı zamanda yüksek düzeyde kurumsal bağlılık da gösterdiği ve ayrıca hem profesyonellik hem de örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Çekmecilioğlu [40] tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir. Çalışmada, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu, duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve duygusal bağlılık, iş tatmini ve normatif bağlılığın verimliliği pozitif yönde etkilediği bulguları elde edilmiştir.

Karahan [41] tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin hastane çalışanları örneğinde tespit edilmesidir. Çalışmada, örgütsel bağlılığın çalışan hekimlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkilere yol açtığı, bağlılık düzeyi ile iş tatmini arasında doğru bir orantının olduğu bulguları elde edilmiştir.

Adekola [37] tarafından yapılan çalışmanın amacı, kamu ve özel üniversite çalışanları (akademik, idari ve teknik personel) örneklemini üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel bağlılık açısından; devlet ve özel üniversiteler arasında önemli bir fark görülmüştür. Kamu üniversiteleri çalışanları, özel üniversitelere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilemişlerdir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın çalışanların iş tatmini düzeyini artırmada katalizör olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Nagar [42] tarafından yapılan çalışmanın örneklemini akademisyenlerdir. Yapılan çalışma sonunda, daha fazla iş tatmininin örgütsel bağlılığın artmasına önemli ölçüde katkı sunduğu vurgulanmıştır.

Chordiya ve arkadaşları [43] tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, duygusal örgütsel bağlılığın en önemli öncülü olarak kabul edilen iş tatmininin etkilerine odaklanmaktır. Çalışmada, iş tatmininin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lizote ve arkadaşları [44] tarafından gerçekleştirilen çalışma, belediyede görev yapan memurlar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Yapılan çalışmada, bağlılığın duygusal boyutunun memnuniyetle pozitif anlamlı, normatif boyutun da iş tatmini ile negatif anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucu elde edilmiştir.



Hedayat ve arkadaşları [45] tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Öngel ve Şenol [46] tarafından yapılan ve içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Nasution ve Rafiki [47] tarafından yapılan çalışmanın amacı, Endonezya'daki dört İslami bankada Müslüman çalışanların İslami iş etiği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan çalışmada, İslami iş ahlakının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chanana [48] tarafından yapılan çalışmanın amacı, Kovid-19 salgını döneminde özel okullarda görev yapan kadın ve erkek okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyelerinin incelenmesidir. Yapılan çalışmada, salgının zorlu ortamında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha fazla devamlılık bağlılığı sergilediği, Kovid-19 sürecinde hem kadın hem de erkek öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyinin düşük bulunduğu, Kovid-19 salgını sırasında kadın ve erkek öğretmenler arasında genel iş tatmininde anlamlı bir fark bulunmadığı ve aynı zamanda Kovid-19 salgını sırasında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Gajic ve arkadaşları [49] tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadın iş gücünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkileyen unsurların belirlenmesidir. Turizm sektöründe ve kadın katılımcılarla gerçekleştirilen çalışmada, tatmin faktörleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkinin varlığı ve gücü doğrulanmıştır. Ayrıca, kadınların turizm sektöründeki konumunun tatmin edici boyutta olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Çınar ve arkadaşları [50] tarafından yapılan çalışmada, sağlık profesyonellerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki temel etki büyüklüğünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Theofilou ve arkadaşları [51] tarafından yapılan çalışmanın amacı, ilaç endüstrisindeki çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynaklarının etkin olarak yönetilmesi, işletmelerin rekabet edebilmeleri hususunda etkili olarak kullanabilecekleri bir kaynaktır. Tatmin, bir çalışanın iş yerine olan bağlılığını doğrudan etkilemesi nedeniyle, insan kaynakları bağlamında çalışanlarının tatmin edilmesi, kritik bir önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın ise çalışanın verimliliği ile doğrudan ilişkili olduğu bilinen bir gerçektir. Bu çalışmanın temel amacı, hangi unsurların çalışanları tatmin ettiğinin tespit edilmesi ve belirlenen bu tatmin unsurlarının örgütsel bağlılık boyutlarına (duygusal, devamlılık ve normatif) olan etkisinin ortaya konulmasıdır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın analizinde, nitel araştırma yöntem türlerinden birisi olan içerik analizinden faydalanılmıştır. Bu analiz yönteminin belirlenmesinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olan unsurları ve bu unsurların etkilerini daha detaylı bir şekilde literatüre kazandırma amacı gözetilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için mülakat yönteminden faydalanılmıştır. Tüm veriler yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Saha çalışması esnasında mülakatlar için bir takvim oluşturulmuş ve takvime göre katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir mülakat ortalama 25-35 dakika aralığında gerçekleşmiştir. Veriler 10.10.2023 ile 21.11.23 tarihleri arasında toplanmıştır. Mülakat esnasında katılımcılara yöneltilen sorular için bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan incelemelerde, örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer [10], iş tatmini için ise



Nabirye'nin [52] çalışmalarından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan sorular ise şu şekildedir:

1. Kaç yaşındasınız?
  2. Eğitim durumunuzu ifade eder misiniz?
  3. Hangi departmanda ve hangi pozisyonda görev yapmaktasınız?
  4. Kaç yıldır bu işle uğraşıyorsunuz? Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
  5. Çalıştığınız bu kurumda iş ve işletmenizle ilgili sizi hangi unsurlar tatmin etmekte, hangileri etmemektedir? Açıklar mısınız?
  6. Her bir tatmin unsuru için ayrı ayrı düşünüldüğünde, tatmin seviyenizi artırmak adına henüz bir iş teklifi olmasa dahi kurumunuzdan ayrılmayı düşünür müydünüz? (Evet/Hayır)
  7. Her bir tatmin unsuru için ayrı ayrı düşünüldüğünde, tatmin seviyenizi artırmak adına bir iş teklifi gelse, kurumunuza sadık mı kalmayı mı tercih edersiniz, ayrılmayı mı? (Sadık kalmak/Ayrılmak)
- Katılımcılara 6 ve 7 numaraları sorular, 5. soruda tespit edilen her bir iş tatmini unsuru için yeniden sorulmuş ve iş tatmini unsurlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Mülakatlar esnasında, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma sorularının ve araştırmada kullanılan kavramların katılımcı tarafından daha iyi anlaşılması ve bu sorulara daha detaylı cevaplar verebilmesi için ek bilgiler verilerek ek sorular sorulmuştur. Amaç daha detaylı ve nitelikli yanıtlar elde edebilmektir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, bir havalimanında yer hizmetleri şirketinde çalışanlar oluşturmaktadır. Mülakatlarda katılımcılardan işyeriyle alakalı yaşadıklarını değerlendirmesi ve cevaplarını bu bağlamda vermesi istenmiştir. 10. görüşme sonucunda cevapların benzerliklerinin arttığı görülmüş ve bu nedenle araştırmanın örnekleminin 10 olarak belirlenmesinin uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Araştırmada verilerin gizliliği ve kişisel hakların korunması kanunu kapsamında herhangi bir ihlal oluşturmamak adına, katılımcıların çalıştığı il, kurum ve kişisel bilgiler vb. gibi katılımcının kimliğini deşifre edebilecek bilgilere yer verilmemiştir.

### 3.4. Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Tartışma

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sürecinde, elde edilen veriler öncelikle deşifre edilmiştir. Ardından, araştırmanın temel amacına göre tasnif edilmiştir. Tasnif edilen veriler, analizin gerçekleştirilebilmesi adına MAXQDA 2020 programına yüklenmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “Kod ilişkileri Tarayıcısı” ve “Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar)” analizlerinden faydalanılmıştır.

#### 3.4.1. Nitel Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini test ederken Krippendorff'un [53] geliştirdiği üç aşamalı yöntemden faydalanılmıştır. Krippendorff'a göre nitel araştırmalarda güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması için 3 farklı aşama bulunmaktadır. Bunlar; kararlılık, yeniden üretilebilirlik ve doğruluktur. Araştırma verilerinin farklı zamanlarda yapılan tekrar analizlerinde benzer sonuçları vermesi kararlılığı, farklı uzmanların aynı verileri analiz ettiğinde benzerlik oranı yüksek sonuçları elde etmesi tutarlılığı ve literatürde daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile benzer sonuçların bulunması doğruluğu ifade etmektedir. Bu araştırma kapsamında farklı zamanlarda yapılan analizlerde benzer bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın kararlılık aşaması sağlanmıştır. Farklı uzmanlar tarafından yapılan analizler sonucunda, iki uzmanın yaptığı kodlamaların benzerlik oranı % 92 olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın yeniden üretilebilirlik aşamasını sağladığı görülmüştür. Ayrıca, çalışmanın daha önce farklı sektörde uygulanan bir örneği ile [54] benzer sonuçlar içerdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın doğrusalılık aşamasını da sağladığı bulunmuş ve nihayetinde araştırma verilerinin güvenilirliği ve geçerliliği olduğu tespit edilmiştir.





### 3.4.2. Katılımcılarla İlgili Genel Bilgiler

Tablo 1’de katılımcıların demografik ve işyeriyle ilgili bilgiler gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılarla İlgili Genel Bilgiler

Katılımcılar	Eğitim Durumu	Yaş	Görev Yaptığı Departman	Görevi	Toplam Mesleki Deneyimi (Ay)	Mevcut İşletmede Toplam Çalışma Süresi (Ay)
K1	Lisans	24	Yolcu Hizmetleri	Harekât Memuru	12	12
K2	Lisans	24	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	5	5
K3	Lisans	23	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	7	7
K4	Lisans	23	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	18	18
K5	Ön lisans	27	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	48	6
K6	Lise	24	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	60	60
K7	Ön Lisans	27	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	7	7
K8	Lisans	33	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	61	61
K9	Lisans	27	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	72	72
K10	Lisans	27	Yolcu Hizmetleri	Yolcu Hizmetleri Memuru	84	84

### 3.4.3. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

Araştırmada katılımcılara öncelikle işyerleriyle ilgili hangi unsurların kendilerini tatmin ettiği, hangi unsurların tatmin etmediği sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar bağlamında, Şekil 1’de Kod İlişkileri Matrisi ve Şekil 2’de Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) gösterilmiştir.

Şekil 1’de gösterilen Kod İlişkileri Matrisi, iş tatmini unsurlarının neler olduğunu ve her bir unsurun tatmin yönünün (tatmin ediyor, tatmin etmiyor) ne olduğunu bir matris yardımıyla açıklamaktadır. Matriste yer alan sayılar, her bir unsurun etkileşim derecesini (kodlanma sayısı) ifade etmektedir. Ayrıca, matriste koşulla ölçeklendirme yapılmış ve renk ölçekleri kullanılmıştır. Kırmızı renk koyulaştıkça etkileşim derecesi artmakta, tam tersi renk açıldıkça etkileşim derecesi düşmektedir. Şekil 2’de yer alan Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Model) ise Kod İlişkileri Matrisi paralelinde yine hangi unsurların iş tatminini etkilediğini ve bu unsurların tatmin etme ve etmeme bağlamında ayırımı göstermektedir. Kod birlikte oluşma modelinde, çizgi genişliği kullanılmıştır. Çizgi genişliği, iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı ve yoğunluğunu gösteren bir parametredir. Bir başka deyişle iki değişken arasında bir ilişki varsa çizgi oluşur, ilişkinin etkileşim derecesi arttıkça da çizgi genişliği artmaktadır [55].

Şekil 1 ve 2’de gösterildiği üzere, katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında iş tatminini etkileyen unsurlar ayrıcalıklar, çalışma koşulları, iletişim, çalışma arkadaşları, ödül ve ceza, yetki ve sorumluluk, iş yeri kuralları ve prosedürler, terfi politikaları, çalışma süresi (mesai), çatışmalar, amirler ve ücret şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca bu unsurlar, Şekil 1’de görüldüğü üzere, tatmin edip etmemesine göre değerlendirilmiştir. Genel değerlendirmeye bakıldığında, unsurların tatmin etmeme derecesinin (141) tatmin etme derecesinden (106) daha fazla olduğu



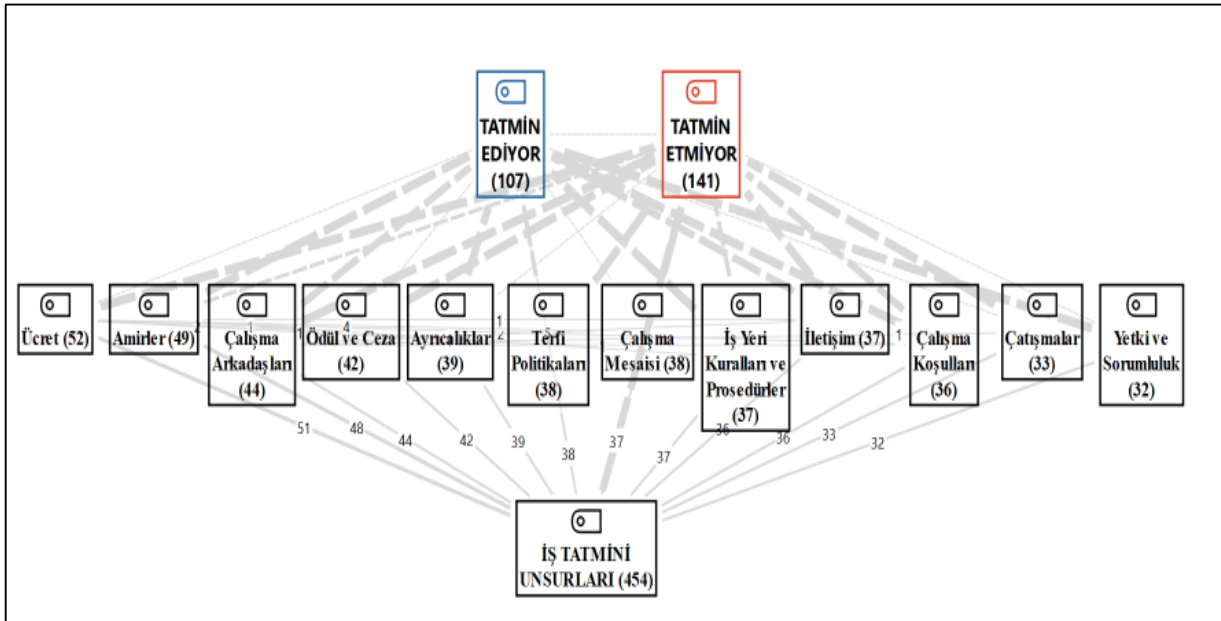
görülmele birlikte iki durum arasında çok büyük bir fark olmadığı da ifade etmek gerekmektedir.

Etkileşim derecesine göre tatmin ettiği ifade edilen unsurlar sırasıyla; Amirler (19), ayrıcalıklar (18), iş yeri kuralları ve prosedürler (13), çalışma arkadaşları (13), çalışma koşulları (11), iletişim (8), yetki ve sorumluluk (8), terfi politikaları (7), çalışma süresi (3), çatışmalar (3) ve ücrettir (2).

Etkileşim derecesine göre tatmin etmediği ifade edilen unsurlar sırasıyla; ücret (27), ödül ve ceza (23), çalışma süresi (17), çalışma arkadaşları (15), terfi politikaları (13), çatışmalar (13), amirler (10), iletişim (9), çalışma koşulları (9), iş yeri kuralları ve prosedürler (8), yetki ve sorumluluk (6) ve ayrıcalıklardır (4).

Kod Sistemi	TATMİN ETMİYOR	TATMİN EDİYOR	TOPLAM
<b>İŞ TATMİNİ UNSURLARI</b>	<b>141</b>	<b>106</b>	<b>247</b>
Ayrıcalıklar	4	18	22
Çalışma Koşulları	9	11	20
İletişim	9	8	17
Çalışma Arkadaşları	15	13	28
Ödül ve Ceza	23	4	27
Yetki ve Sorumluluk	6	8	14
İş Yeri Kuralları ve Prosedürler	8	13	21
Terfi Politikaları	13	7	20
Çalışma Süresi	17	3	20
Çatışmalar	13	3	16
Amirler	10	19	29
Ücret	27	2	29
<b>TOPLAM</b>	<b>295</b>	<b>215</b>	<b>510</b>

Şekil 1. Kod İlişkileri Matrisi 1



Şekil 2. Kod Birlikte Oluşma Modeli 1 (Çakışan Kodlar)

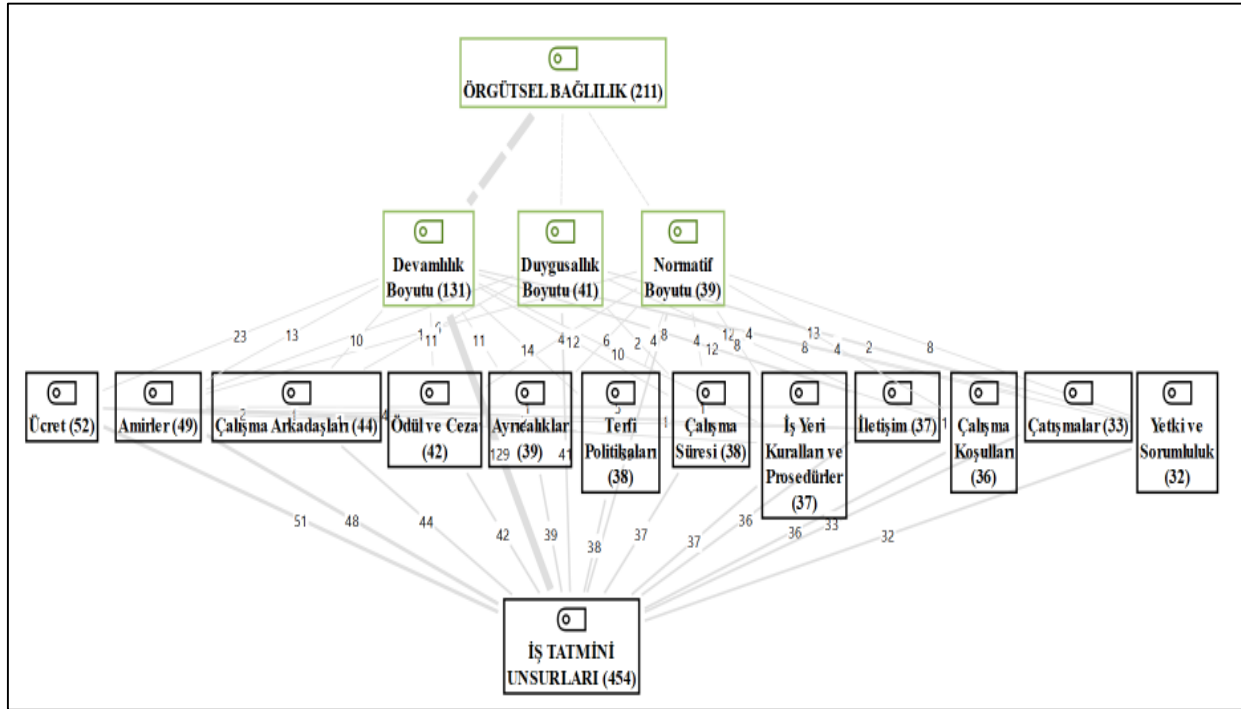
Şekil 3 ve Şekil 4'te iş tatmini unsurlarının örgütsel bağlılık boyutları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda iş tatmin unsurlarının ve örgütsel bağlılık boyutlarının yer aldığı Kod İlişkileri Matrisi Şekil 3'te, Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Model) Şekil 4'te gösterilmiştir. Benzer şekilde bu analiz yöntemlerinde de renk ölçeği ve çizgi genişliğinden faydalanılmıştır.

Şekil 3 ve 4 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini unsurları ilişkisine genel olarak bakıldığında, iş tatmini unsurlarının en fazla devamlılık (129) boyutu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Hatta bu boyutun etkileşim derecesinin, diğer boyut türleri olan normatif (39) ve duygusallık boyutunun (41) yaklaşık üç katı olduğu gözlemlenmiştir.



Kod Sistemi	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Normatif Boyutu	Devamlılık Boyutu	Duygusalık Boyutu	TOPLAM
<b>İŞ TATMİNİ UNSURLARI</b>	208	39	129	41	<b>417</b>
Ayrıcalıklar	17	6	11	0	34
Çalışma Koşulları	16	4	12	0	32
İletişim	20	0	8	12	40
Çalışma Arkadaşları	16	0	10	6	32
Ödül ve Ceza	15	4	11	0	30
Yetki ve Sorumluluk	18	8	8	2	36
İş Yeri Kuralları ve Prosedürler	18	8	10	0	36
Terfi Politikaları	18	4	14	0	36
Çalışma Süresi	18	4	12	2	36
Çatışmalar	17	0	4	13	34
Amirler	20	1	13	6	40
Ücret	23	0	23	0	46
<b>TOPLAM</b>	<b>424</b>	<b>78</b>	<b>265</b>	<b>82</b>	<b>849</b>

Şekil 3. Kod İlişkileri Matrisi 1



Şekil 4. Kod Birlikte Oluşma Modeli 1 (Çakışan Kodlar)

Devamlılık boyutu açısından en fazla etkileşim derecesine sahip iş tatmini unsurları sırasıyla; ücret (23), terfi politikaları (14), amirler (13), çalışma süresi (12), çalışma koşulları (12), ayrıcalıklar (11), çalışma arkadaşları (10), iş yeri kuralları ve prosedürler (10), iletişim (8), yetki ve sorumluluk (8) ve çatışmalardır (4).

Duygusalık boyutu açısından en fazla etkileşim derecesine sahip iş tatmini unsurları sırasıyla; çatışmalar (13), iletişim (12), çalışma arkadaşları (6), amirler (6); çalışma süresi (2), yetki ve sorumluluktur (2). Duygusalık boyutunun, diğer iş tatmini unsurlarıyla (ayrıcalıklar, çalışma koşulları, ödül ve ceza, iş yeri kuralları ve prosedürler, terfi politikaları ve ücret) ilişkili olmadığı görülmüştür.

Normatif boyutu açısından en fazla etkileşim derecesine sahip iş tatmini unsurları sırasıyla; yetki ve



sorumluluk (8), iş yeri kuralları ve prosedürler (8), ayrıcalıklar (6), çalışma koşulları (4), ödül ve ceza (4), terfi politikaları (4), çalışma süresi (4) ve amirlerdir (1). Normatif boyutunun, diğer iş tatmini unsurlarıyla (ücret, çatışmalar, çalışma arkadaşları ve iletişim) ilişkili olmadığı görülmüştür.

Çalışma kapsamında katılımcıların cevaplarına da yer verilmektedir. Ancak cevapların çok detaylı ve kapsamlı olması nedeniyle cevapların tamamı yayınlanamamış, bunun yerine sonuçları en iyi temsil edeceği düşünülen cevaplara yer verilmiştir. İş tatmini kapsamında katılımcı cevapları şu şekildedir:

### Ücret

*“Maaşım asgari ücretin yukarisında olsa da tek başına bir evi idare etmek için yeterli değildi...”(K1)*

*“Çünkü tüm ödemeler ve harcamalar hesaplandığında geriye ya çok az bir miktar kalıyordu ya da birikim yapmak için yeterli miktar kalmıyordu...”(K3)*

*“Çalışma saatleri, iş yükünün ağırlığı ve vardiyaların uzaması dolayısı ile alınacak maaşın daha iyi bir seviyede olmasını umardım...”(K5)*

### Ayrıcalıklar

*“Sağlık sigortamız var özel hastanelerde ücretsiz muayene olabiliyoruz...”(K8)*

*“Yemek kartı, sağlık, eğitim, düğün, çocuk doğumu konusunda her türlü imkân sunuluyor...”(K9)*

*“Sağlık, eğitim, yemek için şirketler ile anlaşmalar sağlayıp personele özel indirimler alıyor...”(K1)*

### Çalışma Koşulları

*“Ofis ortamında çalışmam gereken saatlerde ise içerisinde ergonomik mobilyalar ve dinlenme alanlarının bulunduğu bir ofisteyim...”(K10)*

*“Özellikle olumsuz hava şartlarında, verilen üniformanın yetersizliği çalışma alanımda daha çabuk hastalanmama sebebiyet veriyordu...”(K2)*

*“Çalışma koşullarımız iyi, ama şirketimizden daha iyi koşullar sağlamasını bekliyorum...”(K3)*

### İletişim

*“İş yeri zaman zaman çalışanları için toplu etkinlikler, piknikler, ailelerin de katıldığı eğlenceler organize etmekte. Bunun yanı sıra mesai saatleri dışında da çalışanlar ve yöneticiler statü gözetmeksizin beraber vakit geçirebilmekte...”(K4)*

*“Yöneticiler çoğu zaman çalışanları ile arasındaki samimiyet düzeyini ayarlayamıyor ve bazı çalışanlara daha fazla ehemmiyet gösteriyorlardı...”(K7)*

*“Yaptığımız iş bir ekip işi olduğu için herkes birbirinin arkasını kollar ve birbiriyle mükemmel bir iletişim içindedir...”(K8)*

### Çalışma Arkadaşları

*“Memnun olmadığım konulara gelirse, bazı çalışma arkadaşlarımın yukarıda bahsettiğim tutumlara sahip olmaması ve bu durumun çalışan herkesi etkileyip diğerlerini de bencilliğe sürüklemeye çabalarıdır...”(K9)*

*“Birlik ve beraberlik kavramından uzak, bencilliğin ve riyakârlığın hüküm sürdüğü iş arkadaşlığı ortamları nedeniyle yeni gelen personeller dışlanıyordu...”(K1)*

*“Çalışma arkadaşlarımın pek çoğu operasyon sürecinde dahi birbirine yardımcı olmaya çalışır...”(K2)*

### Ödül ve Ceza

*“Bir problem söz konusu olduğunda anında hatayı yapan kişi belirlenip daha kıdemli bir personel bu hatayı yaptıysa hata görmezden geliniyor ya da çok dillendirilmiyordu. Ama aynı hata yeni bir personel tarafından yapıldıysa azarlanıyor ve raporlanıyordu...”(K3)*

*“Yapılan hatalar hep göz önünde olurken olumlu hareketler tek bir takdir bile görmüyordu...”(K2)*

*“Dikkatsizliklerin ön planda tutulması, hataların yüze vurulması ve azarlanma durumları yaşanması korkusuyla iş verilen önem geri plana atılıyor ve takdir görmemenin vermiş olduğu hüzünlü durum da motivasyonu düşürüyordu...”(K3)*

### Yetki ve sorumluluk

*“İş yerimdeki pozisyonum gereği gün içerisinde ortalama 4 uçağın operasyonundan sorumlu oluyorum. Bu operasyonlarda uçağa dair her problemi çözmek veya çözülmesi için üstlerimle iletişime geçmek, ontime operasyon sürdürmek, doğru yakıt almak gibi kritik sorumluluklara sahibim. Bu sorumluluklar zaman zaman strese sebep olsa da*



beni tatmin ediyor...”(K1)

“...ve önemli bir sorumluluk alıp başarıyla sonuçlandırmak beni mutlu ediyor.”(K6)

“Daha fazla tatmin edecek görev ve sorumluluk beklentisi içerisindeyim...”(K7)

### **İş yeri kuralları ve Prosedürler**

“İş yerimde uygulanan kuralların pek çoğu personeli korumak ve emniyetini sağlamak için alınan önlemler kapsamındadır.”(K4)

“İş ayakkabısı, kulaklık gibi ekipmanları kullanmak ve kullanılmadığı taktirde kural ihlal formlarının düzenlenmesi gibi prosedürleri doğru buluyor ve bunun gibi sebepler doğrultusunda uygulanan kuralları elbette gerekli buluyorum.”(K3)

“... dış görünüşe ve özel hayata yönelik bazı kuralları gerekli bulmuyorum.”(K2)

### **Terfi Politikaları**

“Öncelikle, personelden uzun yıllar boyunca aynı unvan ile işe devam etmesi isteniyor...”(K1)

“Departman sorumlusu veya şef olabilmek için ise öncelikli olarak kıdem farkı göz önünde bulunduruluyor. Bunun çok verimli bir seçim olduğunu düşünmüyorum...”(K7)

“Yöneticilik vasfına sahip olmayan personelin yalnızca kıdem farkı sebebi ile terfi etmesini yanlış buluyorum...”(K2)

### **Çalışma Süreleri**

“Mesailerim düzenli bir aralıkta seyretmiyordu. Haftalık çalışma saatimi doldurmak için yazılan vardiyalar uçakların yoğunluğuna göre ayarlanmıyordu. Bir gün on saat çalışırken bir gün beş saat çalışıyordum...”(K2)

“Hava şartlarından ya da operasyonel sebeplerden dolayı geciken uçaklar fazla mesai yapmama neden oluyordu ve bu fazla mesailerimden yeterli ücreti alamıyordum...”(K1)

“Özellikle gece mesaisi yaptığım gün sayısı fazlalığı nedeniyle mental ve fiziksel olarak çok yorulmuştum...”(K4)

### **Çatışmalar**

“Bazı uçak tiplerine veya havayolu şirketlerine hatta ekiplerine karşı olan önyargı sebebi ile atanan uçaktan memnun olmayan, kendisine gün içi atamalarda haksızlık yapıldığını düşünen çalışma arkadaşlarım üstleri ile sıklıkla çatışıyor...”(K2)

“...fakat beni asıl rahatsız eden çalışanların şeflerle olan çatışmaları...”(K3)

“Çatışmalar genellikle kişisel konular üzerinden çıkmaktadır. Zaman zaman rahatsız edici duruma gelebiliyor...”(K9)

### **Amirler**

“...ancak pek çok şefimin sorduğum sorulara tatmin edici bir cevap verdiğini ve ılımlı karşıladıklarını hatta kendilerinin sürekli bir öğretim arzusu içerisinde olduklarını söyleyebilirim.”(K5)

“Operasyon esnasında daha önce hiç karşılaşmadığım bir durum yaşadığımda ve bu durum risk alabileceğim bir durum olmadığında şeflerim her daim bana yardımcı olmaktadır...”(K6)

“...hatanın direkt olarak raporlanıp yapılan hatanın nasıl düzeltilmesi gerektiğine dair bilgi verilmemesi ve baskı yapılması motivasyonumuzu düşürüyordu...”(K2)

## **4. Sonuç ve Değerlendirme**

Araştırma, havalimanında faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri çalışanlarını tatmin eden ve etmeyen unsurların tespit edilmesi ve örgütsel bağ alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif) ile nasıl bir ilişki içerisinde olduklarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda örneklem olarak yolcu hizmetleri departmanında çalışan 10 kişi ile görüşme sağlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda tatmini olumlu veya olumsuz etkileyen oniki unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlar ayrıcalıklar, çalışma koşulları, iletişim, çalışma arkadaşları, ödül ve ceza, yetki ve sorumluluk, iş yeri kuralları ve prosedürler, terfi politikaları, çalışma süresi (mesai), çatışmalar, amirler ve ücrettir.

Ücret unsuru, çalışma içerisinde en keskin ve uç cevapların alındığı unsur olmuştur. Bu unsur açısından cevaplar incelendiğinde katılımcıların neredeyse tamamı, ücretin kendilerini tatmin etmediği (23) yönde cevaplar vermiştir. Örgütsel bağ ile ilişkisi incelendiğinde sadece devamlılık boyutu ile ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, gerçekten çarpıcıdır. Çünkü katılımcıların tamamı, daha iyi şartlar sağlanması durumunda kesinlikle iş yerini



değiştireceklerini beyan etmiştir.

Bu iş tatmini unsurunun, genel manada tatmini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Katılımcıların işletmelerinin kendilerine sunduğu ayrıcalıklardan memnun olduğu belirlenmiştir. Ancak bağlılık açısından ayrıcalık unsuru incelendiğinde, her ne kadar tatmin edildiği ifade edilse de katılımcılar daha iyi ayrıcalık sunan bir iş teklifini olumlu değerlendireceklerini de beyan etmişlerdir. Bu bağlamda ayrıcalık unsurunun her ne kadar normatif bağlılıkla ilişkisi bulunsa da, devamlılık boyutu ile ilişkisi daha yoğundur.

Çalışma koşulları unsurunun, tatmin yönü hakkında katılımcıların hem olumlu hem de olumsuz cevapları bulunmaktadır. Cevap dağılımına bakıldığında, 11 tatmin ettiği yönde 9 ise aksi yönde cevaplar verilmiştir. Durum böyle olunca, çalışma koşulları ile duygusal boyut arasında hiçbir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Ağırlıklı olarak, devamlılık boyutu (12) ile ilişkilendirilmiştir. Bir başka deyişle çalışanlar her ne kadar bu unsurdan tatmin sağladıklarını ifade etse de, daha iyi koşullar sunan bir iş teklifi aldıklarında işletme değişikliğine gidebileceklerini belirtmişlerdir.

İletişim unsurunda da tatmin yönü olumlu ve olumsuz görüşler içermektedir. Tatmin etmiyor seçeneğinin, etkileşim derecesi 9 tatmin ediyor seçeneğinkine ise 8'dir. Bununla birlikte ilgili unsurun, duygusal bağlılık (12) ile yoğun bir ilişkisi tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra devamlılık boyutu ile olan ilişkisi de göz ardı edilemez düzeydedir (8). Yani her ne kadar örgüt için iletişimden tatmin olmayan çalışanlar varsa da, bunların çoğunluğu daha iyi bir iletişim vaadi ile gelen iş teklifi için kurumlarını değiştirmeyeceklerini yani kurumlarına sadık kalacaklarını ifade etmişlerdir. Bunun aksine iletişimden tatmin olsa da, daha iyi bir iletişime sahip kurumdan iş teklifi alındığında kurumunu değiştirecek bir kısım çalışan olduğu da gözlemlenmiştir.

Çalışma arkadaşları unsuru için katılımcıların görüşleri yine dengeli bir şekilde ayrılmıştır. Tatmin ediyor (13) diyenler ile etmiyor (15) diyenlerin etkileşim oranları birbirine çok yakındır. Unsur örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise ağırlıklı olarak devamlılık boyutunun (10), bunun yanı sıra duygusal boyutun (6) oluştuğu belirlenmiştir. Yani çalışma arkadaşları bağlamında çalışanların tatmin olamaması nedeniyle, bu unsur açısından daha iyi bir iş teklifi gelmesi durumunda, çalışanların iş değişikliğine gidebileceğini göstermektedir.

Katılımcıların ödül ve ceza açısından verdikleri cevaplar incelendiğinde bu unsurun tatmin etmediği (23) yönündeki görüşlerin fazlalığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu unsurun, devamlılık boyutu ile olan ilişkisi de fazladır. Yani daha iyi ödül ve ceza uygulayan bir kurumdan iş teklifi gelirse, katılımcıların birçoğunun iş teklifini kabul edeceği belirlenmiştir.

Katılımcıların yetki ve sorumluluk unsuru ile ilgili de dengeli cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Bir kısmı yetki ve sorumluluk hususundaki uygulamaların tatmin edici olduğunu (8), bir kısmı ise tatmin edici olmadığını ifade etmiştir. Unsurun örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde de bir denge söz konusudur. Normatif ve devamlılık boyutunun eş değer şekilde kodlandığı (8) tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılardan bir kısmının daha iyi yetki ve sorumluluk verebilecek bir iş teklifi geldiğinde bu teklife olumlu baktıklarını, diğer kısmının ise edindikleri bu sorumluluk nedeniyle işlerinden ayrılmayacaklarını ve iş yerine sadık kalacaklarını beyan etmişlerdir.

İş yeri kuralları ve prosedürler konusunda katılımcıların cevapları incelendiğinde, her ne kadar olumsuz fikirler (8) olsa da bu unsurun katılımcıları tatmin ettiği (13) görülmüştür. Örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde iş yeri kuralları ve prosedürlerin devamlılık (10) ve normatif boyut (8) ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, katılımcılar yetki ve sorumluluk unsurunda olduğu gibi, kural ve prosedür hususunda daha iyi şartlar sağlayan bir iş teklifine sıcak bakmaktadırlar. Diğer bir kısmı ise iş yeri ve kuralları hususunda daha iyi şartlar sağlansa bile, bu durumun iş yerini değiştirmek için geçerli bir neden olmayacağını ve işyerlerine sadık kalacaklarını belirtmişlerdir.

Terfi politikaları hususunda katılımcıların cevapları incelendiğinde tatmin etmediği yönünde genel bir kanının (13) oluştuğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bu politikaların tatmin ettiğini ifade edenler de (7) olmuştur. Örgütsel bağ ile ilişkilendirildiğinde, terfi politikalarının ağırlıklı olarak devamlılık boyutu (14) ile etkileşim sağladığı



görülmüştür. Bunun yanı sıra az da olsa normatif bağlılık (4) ile de ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda, terfi politikaları açısından katılımcıların büyük bir çoğunluğu daha iyi şartlar sağlayan bir iş teklifi aldıklarında kurum değiştirebileceğini ifade etmiştir.

Çalışma süreleri hususunda katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (23) tatminsizlik yaşadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda diğer örgütsel bağlılık boyutlarına nazaran devamlılık boyutu ile yüksek derecede bağ kurulmuştur (12). Bir başka deyişle, çalışma süreleri ile ilgili daha iyi şartlar sunulması durumunda katılımcıların işyerini değiştirmeye niyetleri olduğu görülmüştür.

Çatışma kavramı zaten iş tatminini olumsuz etkileyen bir unsurdur. Bu soruda kurum içerisinde çatışmanın olup olmadığı, çatışmanın şiddeti ve yaşanma sıklığına bakılmış olup nihayetinde tatmine olan etkisi incelenmiştir. Çatışmalar unsuru açısından katılımcı cevapları incelendiğinde, büyük bir oranda tatminsizlik yarattığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilişkisine bakıldığında büyük oranda duygusal boyutla (13) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ancak katılımcıların büyük bir çoğunluğu, her ne kadar çatışmalar sonucunda tatminsizlik yaşasa da bu unsur için işyerlerini değiştirmeyeceklerini beyan etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğunun, amirlerinden genel anlamda memnun olduğu (19) belirlenmiştir. Bunun yanı sıra amirlerin bazı özellikleri bağlamında memnuniyetsizlikler de gözlemlenmiştir. Özellikle mesleki deneyimin aktarılmasına ve amirlerin yardımseverliğine vurgu yapılmıştır. Olumsuz olarak ise hataların yüze vurulması ve yapılan baskılardan bahsedilmiştir. Örgütsel bağ ile ilişkisine bakıldığında, bu unsurun devamlılık (13) ve duygusallık (6) boyutlarıyla ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani bir kısım katılımcı bu unsur açısından daha tatmin olacağı bir iş teklifine olumlu bakarken, diğer bir kısım ise amirleri bağlamında işyeriyle duygusal bir bağı olduğu için yeni bir iş teklifine olumlu bakmamaktadır ve işyerlerine sadık kalacaklarını ifade etmişlerdir.

Rekabet, günümüz iş dünyasının yadsınamaz bir gerçeğidir. İşletmeler sadece rekabetle yetinmeyip, rekabet üstü stratejiler geliştirmeli ve hatta bu stratejileri sürdürülebilir kılmalıdır. Yer hizmetleri işletmeleri için de bu durum geçerlidir. Bu işletmeler de insan kaynakları yönetimi aracılığıyla hiper rekabet ortamında işletmelerinin gücünü artırmak adına çalışan yetenekleri ve potansiyelini en iyi şekilde kullanmalıdır. Bu potansiyeli ortaya çıkarmak için çalışanların iş tatminini eniyilemek gerekmektedir. Bu durum hem çalışandan en iyi verimin alınmasına katkı sunmakta hem de çalışanın örgütsel bağı güçlendirmektedir. Sonuç olarak, iş tatmini ve örgütsel bağ arasındaki ilişki karşılıklı ve karışıktır. İnsan kaynakları departmanı, bu süreçte bir denge yakalayarak işletmenin başarısına katkı sağlayabilir ve örgütsel bağı destekleyen stratejiler geliştirerek de şirket içi kültürü güçlendirebilir. Bu çalışma aracılığıyla, yer hizmetleri işletmeleri, hangi unsurların çalışanları tatmin ettiğini hangi unsurların ise etmediğini görebilir. Bu bağlamda ilgili işletmeler, tatminsizlik yaratan unsurlarda iyileştirmelere giderek çalışan verimliliğini artırabilir. Ayrıca, bu unsurlarla örgütsel bağ ilişkisine bakarak, bu bağı kuvvetlendirmek adına gerekli adımları da atabilirler. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlılıklar mevcuttur. Öncelikle zaman ve maddiyat, çalışmayı etkileyen ilk kısıtlılıklardır. Araştırmanın örnekleminin sınırlı olması, verilerin yalnızca bir yer hizmetleri işletmesi çalışanlarından elde edilmesi ise diğer kısıtlılıklardır. Çalışmanın örnekleminin genişletilmesi, çalışmaya birden fazla yer hizmetleri işletmesinin dâhil edilmesi veya çalışmanın farklı illerde sürdürülmesi aracılığıyla yeni çalışmalar yapılabilir.

#### **Yazar Katkısı**

**Mehmet Akif Çini:** Yazma, Veri Toplama, Veri Analizi, Veri Yorumlaması, İnceleme ve Düzenleme. **V. Özlem Akgün:** Yazma, Literatür Taraması, Literatür Yazımı, Denetleme, İnceleme ve düzenleme

**Çıkar Çatışması:** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.



## Kaynakça

- [1] Malaysia, M. P. 2016. A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 17-23.
- [2] Mowday, R. T., Steers, R. and Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- [3] Meyer, J. P. and Allen, N. J. *Commitment in the workplace, theory, research and application*, Sage Publications, USA, 1997.
- [4] Durna, U., and Eren, V. 2005. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2) 2005, 210-219.
- [5] Iraz, R., and Akgün, Ö. 2011. Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224.
- [6] Bozkurt, Ö. and Yurt, İ. 2013. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- [7] Meyer, J. P. and Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 7, 61-89.
- [8] Sabuncuoğlu, Z. and Tüz, V. M. *Örgütsel davranış*, Aktüel Yayınları, Turkey, 2013.
- [9] İlhan, D. Ü., *Örgütsel bağlılık: her bağlılık türü işletmeye faydalı mı? 2022*. <https://idenfit.com/blog/orgutsel-baglilik/>. (20.11.2023).
- [10] Allen N. J. and Meyer J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [11] Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., and Idrus, S. 2010. Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 9(2), 1-10.
- [12] Clugston, M., Howell, J. P., and Dorfman, P. W. 2000. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- [13] Finegan, J. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- [14] Somers, M. J. 2009. The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- [15] Khalili, M. 2014. A study on relationship between organizational culture and organizational commitment. *Management Science Letters*, 4(7), 1463-1466.
- [16] Singh, A., and Gupta, B. 2015. Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- [17] Nikpour, A. 2017. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- [18] Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., and Tran, Q. D. 2016. Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619.
- [19] Dağlı, A., Elçiçek, Z., and Han, B. 2018. Örgütsel bağlılık ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- [20] Güzeller, C. O., and Çeliker, N. 2020. Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- [21] Wang, W., Albert, L., and Sun, Q. 2020. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.
- [22] Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., and Nordin, M. N. 2021. Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- [23] Altaş, S. S. 2021. Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- [24] Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 360-580.





- [25] Vroom, V. H. Work and motivation, Jossey-Bass Publishers, USA, 1995.
- [26] Taheri, R. H., Miah, M. S., and Kamaruzzaman, M. 2020. Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-5.
- [27] Lu, H., Zhao, Y., and While, A. 2019. Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21-31.
- [28] Wnuk, M. 2017. Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31-43.
- [29] Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. and Finkel, S. M. 2008. Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- [30] Hoş, C. and Oksay, A. 2015. Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), s.1-24.
- [31] İşcan, F. Ö. and Sayın, U. 2010. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- [32] Karcıoğlu, F. and Akbaş, S. 2010. İş yerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-159.
- [33] Loan, L. T. M. 2020. The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- [34] Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., and Yukongdi, V. 2023. Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592.
- [35] Brown, S. P. and Peterson, R. A. 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- [36] Kovach, K. A. Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover, University Press of USA, USA, 1977.
- [37] Adekola, B. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: A study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 1-17.
- [38] Avunduk, Y. 2021. The Relationship between organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 146-158.
- [39] Norris, D. R., and Niebuhr, R. E. 1984. Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 49-59.
- [40] Çekmecelioglu, H. 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.
- [41] Karahan, A. 2015. Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 1-10.
- [42] Nagar, K. 2012. Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, 37(2), 43-60.
- [43] Chordiya, R., Sabharwal, M., and Goodman, D. 2017. Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.
- [44] Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., and Nascimento, S. D. 2017. Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51, 947-967.
- [45] Hedayat, A., Sogolitappeh, F. N., Shakeri, R., Abasifard, M., and Khaledian, M. 2018. Relationship between organizational commitment and job satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 81, 30-38.
- [46] Öngel, V., and Şenol, Ş. 2019. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 477-490.
- [47] Nasution, F. N., and Rafiki, A. 2020. Islamic work ethics, organizational commitment and job satisfaction of Islamic banks in Indonesia. *RAUSP Management Journal*, 55, 195-205.
- [48] Chanana, N. 2021. The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2695.



- [49] Gajić, T., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Vuković, D., Dimitrovski, D., and Yakovenko, N. V. 2021. Women's role in organizational commitment and job satisfaction in the travel industry-An evidence from the urban setting. *Sustainability*, 13(15), 8395.
- [50] Çınar, F., Çapar, H., and Mermerkaya, S. 2022. Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 1-14.
- [51] Theofilou, P., Zyga, S., Economou, C., and Tzavella, F. 2022. Organizational commitment among employees in the pharmaceutical industry. Is it affected by fatigue and job satisfaction?. *International Research Journal of Public and Environmental Health*, 9(4), 97.
- [52] Nabirye, R. C. 2010. "Occupational stress, job satisfaction, and job performance among hospital nurses in Kampala Uganda". Ph.D. thesis, University of Alabama, USA.
- [53] Krippendorff, K. Content analysis: an introduction to is methodology, Sage Publications, England, 1980.
- [54] Çini, M. A. 2022. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar aracılığıyla bir araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 91-109.
- [55] Çini, M. A. 2022. İş yeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 10(2), 644-663.