

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ YÜRÜRLÜKTE  
VE HAZIRLANMAKTA OLAN MEVZUAT  
ÇERÇEVESİNDE ARAŞTIRILMASI: ANKARA İL  
SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**Seher GÜNEŞ KONAK**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2011**



**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ YÜRÜRLÜKTE  
VE HAZIRLANMAKTA OLAN MEVZUAT  
ÇERÇEVESİNDE ARAŞTIRILMASI: ANKARA İL  
SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**Seher GÜNEŞ KONAK**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2011**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Seher GÜNEŞ KONAK tarafından hazırlanan “**Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarının Yürürlükte ve Hazırlanmakta Olan Mevzuat Çerçevesinde Araştırılması: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Örneği**” başlıklı bu çalışma 12/07/2011 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalında **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof.Dr. Ömer Adil ATASOY

(Danışman)

Üye.....

Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Umut KOÇ

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Özlem UZUN

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Kemal BEŞER

ONAY

... / ... /20...

Prof. Dr. Münevver YILANCI  
 Enstitü Müdürü

**ÖZET****KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ YÜRÜRLÜKTE VE HAZIRLANMAKTA OLAN MEVZUAT ÇERÇEVESİNDE ARAŞTIRILMASI: ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ****KONAK GÜNEŞ, Seher****Yüksek Lisans- 2011****İşletme Anabilim Dalı****İşletme Bilim Dalı****Danışman:** Prof.Dr. Ömer Adil ATASOY

Bu araştırmanın amacı, kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat açısından değerlendirilmesidir. Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan 267 çalışana anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paketi ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik (Cronbach Alpha), faktör, Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizinden yararlanılmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon testi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında, iş tatmini ile devam bağlılığı arasında ve iş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**ABSTRACT****A SEARCH IN PUBLIC SECTOR EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION  
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS FROM THE VIEWPOINT OF  
IN FORCE AND AFOOT LEGISLATION: EXAMPLE OF ANKARA CITY  
HEALTH DIRECTORSHIP****KONAK GÜNEŞ, Seher****Master Thesis–2011****Major Branch of Management****Department of Management****Supervisor:** Prof.Dr. Ömer Adil ATASOY

The aim of this thesis is to explore relationship between employee's (who is working in public sector) job satisfaction and organizational commitment, appraise from the viewpoint of in force and afoot legislation. Survey applied to 267 employees who is working in Ankara city health directorship. Obtained data analyzed with SPSS 17.0 programme. For the purpose of evaluating obtained data confidence (Cronbach Alpha) factor and Pearson correlations analysis is made. For the purpose of testing thesis's hypothesis regression analyze is used.

Relationships among job satisfaction and organizational commitment are tested with Pearson correlation test. Outcome of this analyze; relationship is found; between job satisfaction and sentimental loyalty, between job satisfaction and continued existence loyalty, between job satisfaction and coercible loyalty.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### TEMEL KAVRAMLAR: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	3
1.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	3
1.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	5
1.1.3. İş tatminini Etkileyen Faktörler.....	6
1.1.3.1. Kişisel Faktörler.....	6
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	8
1.1.3.2.1. İşin Niteliği.....	9
1.1.3.2.2. Ücret.....	9
1.1.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	10
1.1.3.2.4. Yükselme Olanakları.....	11
1.1.3.2.5. Çalışma Grubu.....	12
1.1.3.2.6. Yönetim Tarzı.....	13
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	14
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	14
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	16
1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	16
1.2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	19
1.2.3.2. Devam Bağlılığı.....	21

1.2.3.3. Normatif Bağlılık.....	22
1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	23
1.2.4.1. Kişisel Faktörler.....	23
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	25
1.2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	25
1.2.4.2.2. Örgüt Kültürü.....	25
1.2.4.2.3. Ücret Miktarı ve Sistemi.....	27
1.2.4.2.4. İşin Kapsamı.....	28
1.2.4.2.5. Yönetim Tarzı.....	29
1.2.4.2.6. Çalışma Grubu.....	30
1.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	30

## 2. BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. KAMU GÖREVLİLERİNİN TANIMI.....	34
2.1.1. Dar Anlamda Kamu Görevlileri.....	34
2.1.2. Geniş Anlamda Kamu Görevlileri.....	35
2.2. KAMU KURUMLARINDA İSTİHDAM BİÇİMLERİ.....	35
2.2.1. Memur.....	35
2.2.2. Sözleşmeli Personel.....	36
2.2.3. Geçici Personel.....	37
2.2.4. İşçiler.....	37
2.3. ÇEŞİTLİ KANUNLARDA MEMUR KAVRAMI.....	38
2.3.1. Anayasaya Göre Memur.....	38
2.3.2. DMK'ya Göre Memur.....	38
2.3.3. Türk Ceza Kanunu'na Göre Memur.....	39
2.4. KAMU PERSONEL REJİMİNİ YÖNLENDİREN İLKE, UYGULAMA VE YENİ DÜZENLEMELER.....	39
2.4.1. Hesap Verebilirlik.....	43



2.4.2. Saydamlık.....	45
2.4.3. Dürüstlük ve Tarafsızlık.....	47
2.4.4. Verimlilik.....	48
2.4.5. Sınıflandırma.....	49
2.4.6. Kariyer.....	50
2.4.7. Liyakat.....	50
2.4.8. Kamu Yararını Gözetme.....	51
2.4.9. Demokratiklik (Katılımcılık).....	52
2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ İNCELENMESİ.....	52
2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler Açısından Kamu Personeli Mevzuatının Değerlendirilmesi.....	52
2.5.1.1. İşin Niteliği ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	52
2.5.1.1.1. Kamu Çalışanlarının Beceri ve Yetenekleri.....	53
2.5.1.1.2. Kamu Çalışanlarının Geçici Görevlendirme Koşulları.....	54
2.5.1.2. Ücret ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	55
2.5.1.2.1. Kamu Çalışanlarının Ücret Hakkı ve Sınırları.....	55
2.5.1.2.2. Kamu Çalışanlarının Sendikalara Üye Olma Hakkı.....	57
2.5.1.3. Çalışma Koşulları ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi...59	
2.5.1.3.1. Kamu Çalışanlarının Ücretli İzin ve Dinlenme Hakkı.....	60
2.5.1.3.2. Kamu Çalışanlarının Uyması Gereken Disiplin ve Meslek Etiği Kuralları.....	61
2.5.1.4. Liyakat Sistemi ve Yükselme Olanakları ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	64
2.5.1.4.1. Kamu Çalışanlarının Terfi ve Yükselme Hakkı....	64
2.5.1.5. Çalışma Grubu ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	65
2.5.1.5.1. Kamu Çalışanlarının Uyması Gereken Meslek Etiği Kuralları.....	66

2.5.1.6. Amirin Yönetim Tarzı ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	67
2.5.1.6.1. Amir Durumundaki Memurların Uyması Gereken Disiplin ve Kurallar.....	68
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ İNCELENMESİ.....	69
2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Açısından Kamu Personeli Mevzuatının Değerlendirilmesi.....	69
2.6.1.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	69
2.6.1.1.1. Kamu Çalışanlarının Görev ve Sorumlulukları.....	70
2.6.1.1.2. Kamu Çalışanları ile İlgili Disiplin Suçları ve Cezaları.....	71
2.6.1.2. Örgütsel Ödüller ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	72
2.6.1.2.1. Kamu Çalışanlarının Ödül Hakkı.....	73
2.6.1.4. Sosyal Güvenlik ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	74
2.6.1.4.1. Kamu Çalışanlarının Sosyal Güvenlik Hakkı.....	75
2.6.1.5. Çalışma Hayatının Güvenliği ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi.....	77
2.6.1.5.1. Kamu Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkı.....	77

### 3. BÖLÜM

#### KAMU PERSONELİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	81
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....	82
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	82
3.4.1. Kavramsal Çerçeve.....	82
3.4.2. Verilerin Toplanması.....	82
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	83

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	85
3.5. 1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
3.5.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler.....	85
3.5.2. Güvenirlik Analizi.....	87
3.5.3. Geçerlilik Analizi.....	89
3.5.3.1. Mevzuata İlişkin Soruların Faktör Analizi.....	90
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ.....	91
3.6.1. Korelasyon Testi.....	91
3.6.2. Regresyon Analizi.....	92
3.6.2.1. İş Tatmininin Duygusal Bağlılık Faktörü Üzerindeki.....	92
3.6.2.2. İş Tatmininin Devam Bağlılığı Faktörü Üzerindeki Etkisi...94	
3.6.2.3. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi...96	
3.6.2.4. Kurumda Mevzuatın Uygulanması ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	98
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyeti.....	85
Tablo 2. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	86
Tablo 3. Katılımcıların Konumu .....	86
Tablo 4. Katılımcıların Hizmet Süresi.....	86
Tablo 5. Anketteki Sorulara Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	87-88
Tablo 6. Güvenirlilik Katsayıları.....	88
Tablo 7. Mevzuata Yönelik Soruların Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 8. Korelasyon Testi.....	91
Tablo 9. Regresyon Analizi.....	92
Tablo 10. Model Özeti.....	93
Tablo 11. İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	93
Tablo 12. Katsayılar Tablosu.....	94
Tablo 13. İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu .....	94
Tablo 14. Katsayılar Tablosu.....	95
Tablo 15. Model Özeti.....	96
Tablo 16. İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	96
Tablo 17. Katsayılar Tablosu.....	96

**EKLER LİSTESİ**

<b>EK 1:</b> Araştırmada Yararlanılan Kanunlar, Kanun Hükmünde Kararnameler ve Yönetmelikler.....	110
<b>EK 2:</b> Araştırmada Kullanılan Anket.....	112
<b>EK 3:</b> Araştırma Anketi İçin Alınan İzinler.....	114

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>A.G.E.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>A.G.M.</b>	: Adı Geçen Makale
<b>DMK</b>	: Devlet Memurları Kanunu
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>R.G</b>	: Resmi Gazete
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Prof.Dr. Ömer Adil ATASOY'a; ilgi ve bilgi kapılarını bana daima açan Sayın Yrd. Doç.Dr. Umut KOÇ'a; araştırma anketimin izin alınma sürecinde yardımını esirgemeyen Sayın Rana ŞANCI'ya ve Ziya DEMİR'e; tecrübelerini benimle paylaşan, manevi desteğini her zaman yanında hissettiğim, eğitimime büyük katkıları olan Sayın Murat ALEMDARSOY'a teşekkürü borç bilirim.

Hayatım boyunca eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren sevgili annem Mine GÜNEŞ'e, sevgili babam Efrail GÜNEŞ'e, ablalarım Serpil ve Serap GÜNEŞ'e ve kardeşim Fuat GÜNEŞ'e, her zaman varlığıyla, sabırla ve sonsuz desteğiyle yanımda olan sevgili eşim Evren KONAK'a, şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Kamu personel yönetimi, kamu görevlilerinin hizmete alınmasından, yükselmesine, maaş, sicil gibi konulardan kamu görevlilerinin hizmetten ayrılmasına kadar çok çeşitli konuları kapsayan bir olgudur. Devlet, kamu hizmetlerini çalışanları vasıtasıyla yerine getirir. Bu bağlamda, kamuda çalışanlar kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde birincil öneme sahiptir. Çalışanlar içinde adil ücret, iş güvenliği, terfi ve yükselme olanakları gibi kavramlar bir işe başlamada, devam etmede ve işten ayrılmada etkili faktörlerdir. Kamu kurumlarının verimliliği ise kamu görevlilerinin işlerini benimseme ve kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası gibi hissetme derecelerine bağlıdır. Bu nedenle bu faktörler arasındaki ilişkinin ortaya konması önem taşımaktadır.

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan iş tatmini, çalışanların verimliliklerini etkileyen en önemli belirleyicilerdendir. Genel anlamı ile iş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ülkemizde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı değişkenleri de araştırmalarına ekleyerek Akar ve Yıldırım (2008), Demir (2007), Bayrak (2006) makalelerinde; Güner (2007), Gözen (2007), Karaca (2001), Saklan (2010) ve Şengül (2008) tez çalışmalarında incelemişlerdir.

Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni vardır. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır. Bu bileşenlerin şiddeti, bireyin örgütte kalma nedenine göre değişir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, *istedikleri için*; güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar, *ihtiyaç duydukları için*; güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, zorunlu oldukları için örgütlerinde kalmaya devam ederler.



Bu çalışma, kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat çalışmaları açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve alt bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, kamu görevlilerinin tanımı yapılarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açısından kamu personeli mevzuatı değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine, elde edilen bulgulara ve yorumlara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Her ne kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapılmış olsa da, bunları yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat çalışmaları açısından ortaya koyan bir çalışmanın geliştirilmesi bakımından bu çalışma önemlidir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR: İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

##### 1.1.1. İş Tatmininin Tanımı

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir.<sup>1</sup>

İş tatmininin teorik tanımı değerlendirme veya beklenti bileşenlerini içermektedir. Örneğin, Locke (1976) iş tatminini; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu keyifli bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. İş tatmininin işle ilgili ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Lawler (1977) iş tatmini, iş yaşam kalitesi ve örgütsel verimlilik üzerinde güçlü etkilere sahip olabilen ücret, promosyon, statü, performans değerlendirme ve görev süresi gibi örgütsel ödüllerin dağıtımını belirlemiştir.<sup>2</sup>

İş tatmini, bireyin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler alınanlardan daha fazla olduğu durumda bireyde

<sup>1</sup> Mustafa Anıl Çıtak vd, “İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 10, S: 2, 2008,s.174.

<sup>2</sup> Gholamreza Memarzadeh, Reza Khodaie Mahmoudi, “Applying Organizational Concepts in the Iran Public Sector: A Preliminary Empirical Work on Justice”, *European Journal of Social Sciences*, V:14, S:4,2010, s.596.

tatminsizlik oluşacaktır. Benzer şekilde yapılan iş bireyde hoş gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa; aynı şekilde bireyde iş tatminsizliği oluşur.<sup>3</sup>

İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların tümüdür. Elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle işgören iş çevresinde yer alan değişkenlerin hepsine karşı aynı düzeyde tatmin hissetmeyebilir. Dolayısıyla tatmin düzeyi de beklentilerine verilen cevap kadardır.<sup>4</sup>

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. İş tatmini spesifik olarak işe karşı yöneltilmiş bir tutum olup iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır.<sup>5</sup>

İşgörenin iş tatmini bulması demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise iş tatmini o ölçüde fazla olacaktır. İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir.<sup>6</sup>

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar; işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin

<sup>3</sup> Atilla Yelboğa, “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, *Yönetim*, Sayı: 61, 2008, s.127.

<sup>4</sup> Samuray Baytok Karaca, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2001, s.10.

<sup>5</sup> Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri*, (Haziran 2007), s.50.

<sup>6</sup> Mustafa Anıl Çıtak vd, **a.g.m.** , s.175.

doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır.<sup>7</sup>

### 1.1.2. İş Tatmininin Önemi

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş tatmini ile işini gerçekleştirmiş olduğu iş yerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır.<sup>8</sup> Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Yani iş tatmininin örgütsel önemi de mevcuttur.<sup>9</sup>

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmini ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan çalışmalarda yüksek pozitif bir ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini artışının doğrudan bireysel

<sup>7</sup> Engin Üngüren, Funda Cengiz, Seden Algür, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, S: 27, 2009, s.41.

<sup>8</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2000, s.93.

<sup>9</sup> Mustafa Anıl Çıtak vd., **a.g.m.**, s.176.

performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa neden olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmedikleri görülmektedir.<sup>10</sup>

### 1.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir.

#### 1.1.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini, kişinin işinden belediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden beledentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beledentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beledentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da işgören kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir.<sup>11</sup>

Örgüte giren kişilerin karakteristik özellikleri de iş yerlerindeki davranışlarını etkiler. Kişisel ya da biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durumu, kişisel karakteristikler olarak ise; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyi

<sup>10</sup> Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (Nisan 2006) ,C:20, S:1, s.294.

<sup>11</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basın ve Yayın, İstanbul, 1996, s.234.

söylenbilir. Bir birey iş yerine katıldığında, karakteristik özelliklerinin bir kısmı yönetim tarafından değiştirilse bile tam anlamıyla değişmez.<sup>12</sup>

İş tatmini, işgörenin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre; fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar; yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kişiye özel niteliklerdir. İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğinin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir.<sup>13</sup>

Bu nedenle iş tatminini etkileyen kişisel değişkenlerden önemli bulunanlar aşağıda incelenmiştir:

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatminini etkileyen bir değişken olduğunu ve genellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla işlerinden tatmin olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni, çalışan kadınların iş ve ev sorumluluklarını dengeleme isteğinden kaynaklanabilmektedir.<sup>14</sup>

**Yaş:** İş tatmini ile ilişkisi en fazla olan unsurlardan biri “yaş” değişkenidir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar üç görüş altında toplanmaktadır. Birinci görüşe göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş tatmini sergilenmesi söz konusudur. İkinci görüşe göre, iş tatmini yaş ilerledikçe artış göstermektedir. Son görüşe göre ise, yaş

<sup>12</sup> Hatice Necla Çelik Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Konya, 2006.

<sup>13</sup> M.M. Grunberg, “Job Satisfaction”, Unwin Brothers Ltd., London, 1976, s. 167’den nakleden Tülin Ulusoy, “İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s.78

<sup>14</sup> Ahmet Reşat Güner, “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Modellenmesi”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2007, s.56

ve iş tatmini belirli bir yaşa kadar doğrusal artış göstermekte ve bundan sonra düşüşe geçmektedir.<sup>15</sup>

**Kıdem:** Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireyin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkanının iş tatminine olumlu etki olarak değerlendirilebilir.<sup>16</sup>

**Eğitim Seviyesi:** İş tatmini çalışmaları incelendiğinde, “eğitim” ile iş tatmini arasındaki ilişkinin hem pozitif hem de negatif yönde olabileceği görülmektedir. Eğitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen işgörenin iş tatmin seviyesinde bir azalma olabilecektir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, işgören için sonuçları açısından olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa, iş tatmininde de bir artış söz konusu olacaktır.<sup>17</sup>

### 1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde iş tatminini etkileyen faktörler; işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, yükselme olanakları, çalışma grubu ve yönetim tarzı olarak sıralanmaktadır.

---

<sup>15</sup> Ünal Sığırı, Nejat Basım, “İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.134.

<sup>16</sup> Keleş, a.g.e., s.34

<sup>17</sup> Sığırı ve Basım, a.g.m., s.135

### 1.1.3.2.1. İşin Niteliği

Yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır.<sup>18</sup>

İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işlere, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.<sup>19</sup> Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır.<sup>20</sup>

Kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işle mücadele iş tatmini açısından önemli hale gelir. Birçok kişi, işin kabul edilir derecedeki zorluğundan tatmin bulduğunu her fırsatta göstermektedir. Dolayısıyla kişinin zor bir işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkan vermesi, sürekli öğrenme ve gelişmeye imkan tanınması, yaratıcılığa, sorumluluk almaya yönlendirmesi, sorun çözmeye, inisiyatif kullanmaya ve liyakate dayanması bakımından çalışanların iş tatminine neden olmaktadır.<sup>21</sup>

### 1.1.3.2.2. Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğunu yansıtmaktadır.<sup>22</sup> En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla

<sup>18</sup> Ülker Köksal, "Yönetimde Moral ve İntibak", *Amme İdaresi Dergisi*, C:1, S: 4,1968, s.107

<sup>19</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 7.baskı, Mc Grow Hill Book Company, 2001, s.184

<sup>20</sup> Hakan Dilek, "Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze, 2005, s.105.

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, 4th. edition, Prentice-Hall International Editions, New York, 1994, s.130

<sup>22</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.148.



çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissetmeleri durumunda mutsuz olmaları sonucu beklenmektedir.<sup>23</sup>

Çalışanlar çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ancak bu durumda işlerine karşı tutumları olumlu olacaktır. Bu çalışanların birbirlerine karşı tutumlarına da olumlu katkılar yapacaktır. Çünkü karşılıklı güven sarsılırsa tekrar güven oluşturmak çok zor olduğu gibi çalışanların örgüte bağlılığı da azalır. Çalışanların mutsuzluğuna yol açan bu durum tatminsizliğe götürür.<sup>24</sup>

Ücretin işe bağlılık üzerindeki etkisi, ücretin motive edici özelliği ile ilgilidir. Özellikle, ücret miktarı ve sistemi hijyen (dışsal) faktörler içerisinde yer alarak çalışanın işe bağlılığını etkilemektedir. Elloy ve diğerlerinin yapmış oldukları araştırmada ücret ile işe bağlılık arasında anlamsız bir korelasyonu tespit etmişlerdir.<sup>25</sup>

### 1.1.3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma saatleri ve çalışma koşulları motivasyon teorisindeki hijyenik (dışsal) faktörler içerisinde yer almaktadır. Çalışma koşulları denildiği zaman, iş yerindeki gürültü, sıcaklık, nem, vardiya sistemi ek çalışma süreleri gibi faktörler akla gelmektedir. Dolayısıyla, çalışanın iş yerinde etkin ve verimli çalışabilmesi ve onun sağlığının ve güvenliğinin tehdit altında olmaması açısından, bu faktörlerin çalışmanı rahatsız etmeyecek hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, rahat ve huzurlu çalışabilecekleri ortamda daha etkin ve verimli çalışarak işe bağlılığını artırabilmektedir.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Mustafa Konuk, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama", Konya, 2006, s.63.

<sup>24</sup> Karaca, **a.g.e.** s.39.

<sup>25</sup> Güner, **a.g.e.**, s.46.

<sup>26</sup> Güner, **a.g.e.** s.47

Çalışma şartları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür.<sup>27</sup>

İşin, birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belirli sınırlar içinde etkilemektedirler. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır.<sup>28</sup>

#### 1.1.3.2.4. Yükselme Olanakları

Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca mesleki olarak yaşadığı adımların bütünüdür. Mesleki yaşamda atılan adımlar, kişinin deneyimlerini oluşturmada, kişinin kariyer başarısıyla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla örgütler, çalışanlarının kariyer olanaklarının varlığını algılaması, çalışanın işteki performans ve çabasını artırıcı yönde etki edebilmektedir. Çalışan, örgüt içindeki somut kariyer olanaklarını ve terfi politikalarını görmesiyle birlikte, gelecekteki kariyer hedefleriyle ilgili inancı ve motivasyonu yüksek olabilmektedir. Örgütün en üst basamağında görev alabilme umudu ve inancına sahip kişilere bu tür kariyer olanaklarının sunulması, işe bağlılığı artırabilen bir unsur olabilmektedir.<sup>29</sup>

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz

<sup>27</sup> Feyzullah Eroğlu., *Davranış Bilimleri*, 5.b., Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.325-326.

<sup>28</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.245.

<sup>29</sup> Güner, **a.g.e.**, s.47.

bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir.<sup>30</sup>

Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller, ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademedeki çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları kendilerinden çok amirlerine, işletmelerinin yönetim politikalarına bağlıdır.<sup>31</sup>

#### 1.1.3.2.5. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun özelliği, iş tatmini üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Dostça birbirine yardım eden çalışanlar iş tatmininin kaynağını oluşturur. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir.<sup>32</sup> Bir örgütte çalışanlar ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorsa aynı oranda tatmin olurlar.

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi işgöreni katışımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004

<sup>31</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.239-240.

<sup>32</sup> Luthans, **a.g.e.**, s.107

<sup>33</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.241

Sonuç olarak bireyin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler bakımından model özelliklidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatmini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır.<sup>34</sup>

#### 1.1.3.2.6. Yönetim Tarzı

Çalışanların örgüt yöneticilerine yönelik sahip oldukları algılar ve düşünceler, aynı zamanda onların işe bağlılıklarını da etkileyen önemli unsurlar olabilmektedir. Elloy ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırmada, yöneticilerin dürüstlük, uyumluluk, güvenilirlik, takdir edilebilir olma, yenilikçi olma özelliklerinin yüksek seviyede olması ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Dolayısıyla, çalışana değer vermeyen, hoşgörüsüz, despot anlayışa sahip yöneticilerin, çalışanın motivasyonunu ve işe bağlılığını düşürdüğünü söylemek mümkündür.<sup>35</sup>

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Emine Dağdeviren Gözen, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s.33.

<sup>35</sup> Güner, **a.g.e.**, s.48

<sup>36</sup> Daniel C. Feldman, Arnold J. Hugh, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland, 1983, s. 196.

## 1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, iş tatminiyle birlikte akademik ve iş çevrelerinde en çok araştırılan örgütsel tutumlardan biri olup; işin kendisine, kariyere, örgüte, sendikaya ve mesleğe bağlılık olarak şekillenmektedir. Literatürde, örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımların oldukça farklı içeriklere sahip oldukları görülmektedir. Bunun temel nedeni ise, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarıdır.<sup>37</sup>

Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlar aşağıda sıralanmıştır;

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar.<sup>38</sup>

<sup>37</sup>John E.Mathieu, Dennis M Zajac, "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*,1990, s.171-172.

<sup>38</sup>Helga Drummond H, *Introduction to Organizational Behavior*, Çev: Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s.185.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgüt yararına dikkate değer düzeyde çaba harcamaya istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek duymasındır.<sup>39</sup>

Örgütsel bağlılık yaygın bir şekilde paylaşılan değerler, örgütte kalma isteği ve onun adına çaba gösterme isteği olarak kavramsallaştırılan bir örgüte duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmıştır.<sup>40</sup>

Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur.<sup>41</sup>

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütün üyesi olmak için güçlü istek duyması, örgüt yararı için çalışanın yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi olarak üç şekilde tanımlayabiliriz.<sup>42</sup>

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakılınca örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir:<sup>43</sup>

- 1- Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç,
- 2- Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği,
- 3- Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

<sup>39</sup> Halis Demir, Resil Usta, Tarhan Okan, "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:26, S:2, 2008, s.141.

<sup>40</sup> Arzu Wasti, "Commitment Profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behaviour*, 2005, s.290.

<sup>41</sup> Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 19, No: 4, 1974, s.533.

<sup>42</sup> Funda Ferik, "Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", *Active*, 2002.

<sup>43</sup> Arnon E.Reichers,"A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, 1985, s.465- 476.

### 1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır.<sup>44</sup>

### 1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950’li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O’Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) dir. Diğer yandan yapılan birçok yeni araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır.<sup>45</sup>

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflama Becker tarafından yapılmıştır. Becker (1960) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir.<sup>46</sup>

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı

<sup>44</sup> Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Press, New York. 1990, s. 464

<sup>45</sup> Hakan Koç, ”Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, S: 28, 2009, s.202.

<sup>46</sup> Koç, **a.g.m.**, s.202

ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılığı ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir.<sup>47</sup>

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır.<sup>48</sup>

Staw ve Salancik'in sınıflandırması, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullandığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi "davranışsal bağlılık", ikincisi ise "tutumsal bağlılık olarak literatürde yer almıştır.<sup>49</sup> Davranışsal görüş, bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "yatırımlar" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. "Davranışsal bağlılık modeli", beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. "Tutumsal görüş" ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır.<sup>50</sup>

Mowday ve diğerleri (1982) tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu

<sup>47</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 19

<sup>48</sup> Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism and Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33-4, 1968, s.500.

<sup>49</sup> Balay, **a.g.e.**

<sup>50</sup> Ünsal Sığı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:7, S:2, 2007, s.263.



davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir.<sup>51</sup> Bu yazarlar, örgütsel bağlılığı bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen şu üç faktör tarafından tanımlandığını belirtmişlerdir.<sup>52</sup>

- 1- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma.
- 2- Örgüt adına gönüllü olarak çaba harcama.
- 3- Örgüt üyeliğinin devamını güçlü bir şekilde isteme.

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır:<sup>53</sup>

- 1- Özdeşleşme (Identification):** Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- 2- Sarılma (Involvement):** Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- 3- Sadakat (Loyalty):** Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar:<sup>54</sup>

- 1- Uyum:** bireyin bir ödülü elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. Yani uyum, ödüllerin elde edilmesi açısından ortaya konan araçsal davranışlardan oluşur.

<sup>51</sup> Arnon E.Reichers,"A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Çev: Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.24.

<sup>52</sup> Sagie Abraham, Employee Absentism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, 52, N:2, 1998, s.156–157.

<sup>53</sup> Balay, **a.g.e.** s.24

<sup>54</sup> Balay, **a.g.e.** s.23

- 2- **Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
- 3- **İçselleştirme:** Bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. Bu bağlamda içselleştirme, bireyin kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu kabullendiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışıdır.<sup>55</sup>

Meyer ve Allen (1990), daha önceki örgütsel bağlılık tanımlarından “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” modellerini oluşturup, “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü modeli de ekleyerek, 3 boyutlu örgütsel bağlılığın formülünü oluşturmuşlardır. Bu model, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar arasında en önemli model olmaktadır.<sup>56</sup>

### 1.2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal açıdan yakınlaştıran ve onları çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağlılık tipidir. Meyer ve Allen'e (1991) göre duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütüne ait ve onun bir parçası olarak hissettiğinden, bu örgütte bulunmaktan büyük bir mutluluk duyar ve örgütten ayrılmayı düşünmez.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Ünal Sığı, Nejat Basım, "İş Görenlerin İş Doymu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006, s.139.

<sup>56</sup> Güner, a.g.e., s.11

<sup>57</sup> Cüneyt Akar, Y.Tansoy Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:10, S:2, 2008, s.100.

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır;<sup>58</sup>

İş gücü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.

Amaç Açıklığı: İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel Bağlılık: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hakettiğinden fazlasını, bazılarının hakettiğinden azını alması.

Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.

Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

---

<sup>58</sup> John Meyer, Natalie Allen, “ A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management*, V:61,1991, s.89.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır.<sup>59</sup>

### 1.2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki temel faktöre dayanmaktadır.<sup>60</sup> Becker'in da (1960) "hesapçı bağlılık" olarak adlandırdığı bu bağlılık türünde işgörenler, örgütte kalmayı tercih ederler.<sup>61</sup>

Devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerinin kendileri için yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Örgütteki kişiler başka iş bulamama, arkadaşlarından ayrılmama isteği, emeklilik imkânları, başka yerleşim birimine taşınmayı istememe, ailevi durum, kazanç kaybı gibi; sosyal, psikolojik ve ekonomik nedenlerle devam bağlılığı sergileyip örgütte kalmayı sürdürürler.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C:59, S:1, 2004, s.186.

<sup>60</sup> Allen ve Meyer, **a.g.m.**, s.4

<sup>61</sup> Mathieu ve Zajac, **a.g.e.**, s.172

<sup>62</sup> Allen ve Meyer, **a.g.e.**

Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığı iki temel faktör üzerinde gelişmektedir. Bunlar; yapılan yatırımların sayısı ve bireylerin algıladığı alternatiflerin yokluğudur. Bu faktörler Becker (1960) ve Farrell & Rusbult'ın teorik çalışmalarından elde edilmektedir. Becker'a göre bireyler işe devam etmemeye ilgili maliyetler arttığında kaybedecekleri faydaların farkındadırlar. Örneğin, iş deneyimini iyi öğrenmek için ciddi zaman ve enerji harcayan çalışanlar, kolayca diğer örgütlere transfer edilemezler. Aslında onlar harcadıkları zaman ve enerjinin geri döneceğine dair bahse giriyorlar. Ancak bahsi kazanmak için örgütte kalmaya devam etmeleri gerekiyor. Becker'in Side-bed teorisine göre bağlılık gösteren bireyler bağlılıklarını belli belirsiz veya tamamıyla gizli çıkarları olduğu için göstermektedirler. Becker'a göre çalışanların örgütte kalma olasılığı onların örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği faydanın sayısı ve miktarı ile ilişkili olacaktır. Yatırımlar gibi istihdam alternatiflerinin olmaması da örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetleri artırır. Bu nedenle çalışanlar ne kadar az uygun alternatiflerin var olduğuna inanırlarsa mevcut işverene devam bağlılıkları o kadar güçlü olacaktır.<sup>63</sup>

### 1.2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılığın bir nedeni de örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Normatif bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdamın az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır.<sup>64</sup>

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluk duygusu beslemesi ve bu sorumluluklar nedeniyle gerçekleştirmesi gereken görevleri olduğunu düşünmesi; bu nedenle de örgütte kalma zorunluluğu hissettiği bağlılık türüdür. Bu durum

<sup>63</sup> Allen ve Meyer, **a.g.e.**, s.4.

<sup>64</sup> Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmeceliğolu, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma", *Öneri*, (Haziran 2007), C:7, S:28, s.47.

kişinin örgütüne duyduğu sadakat normlarıyla açıklanabilir. Wasti (2002)'ye göre normatif bağlılık, örgüte giriş öncesi (ailesel ve kültürel sosyalleşme yoluyla) veya giriş sonrasında (örgütsel sosyalleşme yoluyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarını geliştirmek içindir ve duygusal bağlılıkla aynı derecede güçlü olmasına rağmen olumlu sonuçları tahmin edebilir görünmektedir.<sup>65</sup>

Clugston'a göre ise normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağına kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır.<sup>66</sup>

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır. Örgütsel bağlılık normu, İşgörenin güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlılık duymasıdır. Bu bağlılıkta, çalışanlar sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler.<sup>67</sup>

#### **1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

##### **1.2.4.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, çalışma süresi, eğitim gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

<sup>65</sup> Wasti, **a.g.m.**, s.526.

<sup>66</sup> Micheal Clugston, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, C: 26, 2000, s. 5-30.

<sup>67</sup> Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik,"A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, s.486.

**Yaş:** Yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Genç çalışanlar daha az bir ödenekle tatmin olurken, yaşlı insanlar bununla daha az tatmin olabilir. Tabii bu, eğitim düzeyi gibi bir değişkenin araya girmesiyle ortadan kalkmaktadır. Yani gençlerde eğitim düzeyi arttıkça beklentileri de artmakta ve bu örgüt tarafından karşılanmazsa bağlılıkları azalmaktadır.<sup>68</sup>

**Cinsiyet:** Cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler. Mowday yaptığı araştırma sonucuna göre; kadınların örgüte bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aşmış ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır.<sup>69</sup>

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi cinsiyet faktörüne değinilerek yapılan araştırmalarda örneğin, Cohen cinsiyet ve eğitim düzeyi faktörlerine değinerek, alt kademedeki çalışanlar arasında eğitim seviyesi düşük olan kadınların daha fazla bağlılık gösterirken, üst kademedeki çalışan ve eğitim seviyesi yüksek olan erkeklerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirtmiştir.<sup>70</sup>

**Kıdem:** Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Cohen'a göre ise, çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu

---

<sup>68</sup> Karaca, a.g.e., s.57

<sup>69</sup> Keleş, a.g.e., s.55-56

<sup>70</sup> Güner, a.g.e., s.17

kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için işgörenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.<sup>71</sup>

#### 1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

##### 1.2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.<sup>72</sup>

Büyük ve küçük örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiplerdir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi imkânları, yan faydalar ve kişiler arası iletişim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılıklarını artırma konusunda küçük örgütlere göre avantajlıdır.<sup>73</sup>

##### 1.2.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanım vermek oldukça zordur ancak örgüt kültürü ile ilgili tanımların

<sup>71</sup> Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, 1993, s.143-150.

<sup>72</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1995, s.131.

<sup>73</sup> Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 3.b., Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2009, s.623.



birleştiği bir nokta örgüt kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır. Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.<sup>74</sup>

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır.<sup>75</sup>

Örgüt kültürü, “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır”<sup>76</sup>

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşan kültürü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o ölçüde bütünleştireceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte bağlılıklarını arttırmada örgüt içi iklimin belirleyici olduğu yadsınamaz.<sup>77</sup>

<sup>74</sup>Ataman, **a.g.e.**, s.623.

<sup>75</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7.b., Beta Yayım, İstanbul, 2004, s.334.

<sup>76</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, çev: Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş., İstanbul, 2000, s.35.

<sup>77</sup> Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, s.446.

### 1.2.4.2.3. Ücret Miktarı ve Sistemi

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır.<sup>78</sup> Bazı işgörenler, özellikle ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerin tatmininden daha önemli olabilmektedir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının aldıkları ücret de önemli bir unsurdur. Çalışanlarda görülen yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer kişilerin ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiştir.<sup>79</sup>

Ücret, işgörenin yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle temel bir araç durumundadır. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda işgörenin statüsünü de belirleyen bir unsurdur. İşgörenlerin ücretlerinin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirlemede kullanılan üç tür ücret sistemi vardır. Bunlar; doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapılarına dayalı ücret sistemidir.<sup>80</sup>

Ücret bölümlerinin firmadaki rolü çalışanları cezp etmek, elde tutmak, teşvik ve ödüllendirmektir. Bunu yapmak için de ilke olarak, performansı ödüllendirmek ve ona göre maaş ödeme sistemi oluşturup devamlılığının sağlanması gerekir. Bunlara ek olarak, çalışanları sistemin adil, karlı ve rekabete uygun olduğuna ikna etmekle görevlidir. Bir firmanın birçok alandaki başarılı çalışmalarına bakarak ücret belirleme bölümünün çalışmasındaki başarısı ölçülebilir. Her yönde olumlu olan bir

<sup>78</sup> Barutçugil, a.g.e., s.216.

<sup>79</sup> John Mirowsky, "The Psycho-economics of Feeling Underpaid Distributive Justice and The Earning of Husbands and Wives", *American Journal of Sociology*, Vol: 92, 1982, s.1404-1406.

<sup>80</sup> Serap Benligiray, "Ücret Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2003, s.32.

firmanın ücret bölümü; işletme etkinliğine, işçi devirlerinin azalmasına ve moralin yükselmesine katkıları olduğunu belirtmektedirler.<sup>81</sup>

Gelir, geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır. Ayrıca ücret, çalışanın statüsüne, çalışma sürecine ve benzeri değişkenlere uygun olarak belirlenmelidir. Çalışanlar arasındaki ücret dengesi önemli bir noktadır. Çalışan tek başına olduğunda sorun olmayabilir ama bir grup ortamında yer aldıklarından çalışanlar kendilerini diğerleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu çalışanlarda adaletsizlik hissi oluşmamalıdır.<sup>82</sup>

#### 1.2.4.2.4. İşin Kapsamı

İş kapsamının örgütsel bağlılık ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu bilinmektedir. İş kapsamı, işin çeşitlilik, özerklik, başarılığında tatmin etme, önem derecesi ve geri bildirim sağlaması gibi çeşitli boyutlardan oluşan bir yapıda işgörenlerin yüksek düzeyde bir bağlılık göstermeleri beklentilere uygundur.<sup>83</sup>

İşin kapsamı ve yapısı çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. Bu görüş örgütsel bağlılığın ilk incelenmeye başladığı yıllardan beri geçerliliğini korumaktadır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değerler yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe az bağlılık duyar. Düşük seviyede çalışanlar için kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) örgütsel bağlılığı daha çok

<sup>81</sup> Erol Eren, Oya Erdil, Cemal Zehir, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 1, 2000, s.100-123.

<sup>82</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., Alfa Basım, İstanbul, 2002, s.399.

<sup>83</sup> Earl Nauman, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", *Group Organization Management*, Jun 1993, V: 18, N: 2, S.8.

etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler, örgütsel bağlılığı etkilemektedir.<sup>84</sup>

#### 1.2.4.2.5. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir.<sup>85</sup>

Çalışanların örgüt yöneticilerine yönelik sahip oldukları algılar ve düşünceler, onların aynı zamanda işe bağlılıklarını da etkileyen bir unsur olabilmektedir. Elloy ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırmada, yöneticilerin dürüstlük, uyumluluk, güvenilirlik, takdir edilebilir olma, yenilikçi olma özelliklerinin yüksek seviyede olması ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.<sup>86</sup>

Yönetici ile olan ilişkinin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu belirlenmiştir ve bu ilişki olumlu ise örgüte bağlılığa etkisi de olumlu yönde olacaktır. Esnek ve katılımcı bir yönetim tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesini beklemek yanlış olmayacaktır. Yönetimin, çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi daha esnek bir yapının oluşmasını sağlar. Bireyler böyle bir yapı içerisinde kendilerini daha özgür bir şekilde ifade edebilecekleri için bağlılıkları da olumlu yönde olacaktır.<sup>87</sup>

<sup>84</sup> Kaya Yılmaz, "İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s.33.

<sup>85</sup> Donald E.Lunderberg, "The Management of People in Hotels and Restaurants", 5 the end, Wm.C.Brown Publishers, 1992, s.8.

<sup>86</sup> Elloy vd., **a.g.m.**

<sup>87</sup> Karaca, **a.g.e.** s.62

Yönetime katılmada üç temel özellikten söz edilebilir. İlki, bir örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların, böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve iş birliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkânlarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.<sup>88</sup>

#### 1.2.4.2.6. Çalışma Grubu

Bağlılığı kolaylaştıran önemli bir faktör de işgörenin örgüt içerisindeki sosyal katılımıdır. Bulgular sosyal etkileşim ne kadar fazlaysa kişinin örgüte gösterdiği sosyal bağların da o kadar güçlü olacağını ortaya koymaktadır.<sup>89</sup>

Çalışma arkadaşlarının örgüt hakkındaki olumlu ya da olumsuz tutumlarını bilme ya da hissetme derecesi, algılamaların işgörelere yansıdığı ve olumlu yönde ise artan bir bağlılığa yol açtığı savunulmaktadır. İşten çıkarılan arkadaşlarının yeterince tazminat edilmedikleri inancını taşıyan işgörelerin, bu yüzden örgütlerine duydukları bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgüte bağlılığa aynen yansiyacağı bilinmelidir.<sup>90</sup>

### 1.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinin hem belirleyicisi hem de sonucu olabileceğini gösteren birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Literatürde en fazla destek gören yaklaşım bu olguların “karşılıklı ilişki” içinde olduklarıdır.

<sup>88</sup> Eren, **a.g.e.** s.366

<sup>89</sup> Peter A.Bamberger, Avraham N. Kluger, Ronena Suchard, “Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment”, *Academy of Management Journal* (Haziran 1999), No: 3, s.304.

<sup>90</sup> Karaca, **a.g.e.** ,s.63

Mathieu ve Zajac iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında genel bir “karşılıklı ilişki” bulunduğunu belirtmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şekli konusunda dört farklı yaklaşım mevcuttur:<sup>91</sup>

Bunlar:

- 1- İş tatmini, örgütsel bağlılığa neden olur.
- 2- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur.
- 3- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir.
- 4- Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır.

Yapılan araştırmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören yaklaşımdır. Diğeri ise, karşılıklı modelidir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini savunurlar. Çünkü onlar tatminin çalışan tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine devamlı istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar. Bluedrn (1982), Micheal, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise karşılıklı ilişki modelini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır.<sup>92</sup>

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide temel istisna, iş tatmininin kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşturduğu olumlu tutumları belirtmesi; örgüte bağlılığın ise daha çok işgörenin örgütün genelini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olmasıdır.<sup>93</sup>

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda iş tatmininin değişik örgütsel bağlılık tipleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Genel olarak bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Jenkins ve Thomlinson (1992) duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında

<sup>91</sup> Sığrı ve Basım, **a.g.m.**, s.132

<sup>92</sup> Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, 2006, s.300.

<sup>93</sup> Sığrı ve Basım, **a.g.e.** s.133

pozitif; devam bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemiştir. DeCotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMillan (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Harrison ve Hubbard (1998), Bhuian ve Abol-Muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999), Yousef (2001) ve Yousef (2002) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. İşinden tatmin olan bir çalışanın örgüte bağlılığının da artması beklenen bir durumdur.<sup>94</sup>

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Örgüte bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır.<sup>95</sup>

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş tatmini ile işini gerçekleştirmiş olduğu iş yerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının kişisel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık sorunları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlanabilmektedir. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında örgütlerin amaçlarını gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir.<sup>96</sup>

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve iş gücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; işgörenin örgütten ayrılma

<sup>94</sup> Akar ve Yıldırım, **a.g.e.** s.101

<sup>95</sup> Kök, **a.g.m.**, s.299

<sup>96</sup> İhsan Yüksel, "Hemşirelerin İş Güçlüğüne Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13, S:1, 2003, s.262.

isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. İşlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine devam ettikleri görülmüştür.<sup>97</sup>

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın sonuçları bakımından önem kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, işgören devri, sadakat gibi unsurlar önemlidir ve işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilmektedir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de işgören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; işgörenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık iş tatminiyle pozitif ilişki içindedir.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Gözen, **a.g.e.** s.86

<sup>98</sup> Sığı, **a.g.e.** s.266



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 2.1. KAMU GÖREVLİLERİNİN TANIMI

Kamu görevlileri, geniş anlamda kamu görevlisi ve dar anlamda kamu görevlisi olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. İster geniş anlamda, ister dar anlamda kullanılmış olsun, bir kimsenin kamu görevlisi sayılabilmesi için, kamu kesimindeki bir örgüte; kamu kurum ya da kuruluşuna bağlı olarak çalışıyor olması gerekmektedir.<sup>1</sup>

##### 2.1.1. Dar Anlamda Kamu Görevlileri

Dar anlamda kamu görevlileri kavramı içine, Anayasanın 128. maddesinde belirtildiği üzere, devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten personel girer. Bunlar “memurlar” ve “diğer kamu görevlileri” dir.<sup>2</sup>

Bu görüşe göre dar anlamda kamu görevlisi deyimini, devletin siyasi yapısını oluşturan görevlilerle, özel hukuka tabi olarak kamu kesiminde çalışan görevliler dışında kalan kamu görevlilerini ifade etmektedir. Memurların dışında dar anlamda kamu görevlileri kapsamına giren ve Anayasanın 128/1 inci maddesinde belirtilen kamu görevlileri; hakimler ve savcılar, askerler, üniversite öğretim üyeleri gibi ayrı

<sup>1</sup> Şeref Gözübüyük, Tekin Akıllıoğlu, *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitapevi, 1992, Ankara, s.145

<sup>2</sup> Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2009, s.274.

personel rejimine tabi olan ve kamu hukuku esaslarına göre çalıştırılmakta olan kamu görevlileridir.<sup>3</sup>

### 2.1.2. Geniş Anlamda Kamu Görevlileri

Geniş anlamda kamu görevlileri, kamu kesiminde görev yapan ve farklı hukuki statülere sahip tüm personeli içine alır. Buna göre, Cumhurbaşkanından işçisine kadar kamuda çalışan herkes, bu anlamda birer kamu görevlisidir. Başka bir deyişle, devletin yasama, yargı ve yürütme organında çalışan herkes kamu görevlisi sayılır.<sup>4</sup> 1982 Anayasamızın 39, 40, 71 ve 137. maddelerinde geçen; “kamu görev ve hizmetlerinde bulunanlar”, “resmi görevliler”, “kamu hizmetine girenler”, “kamu hizmetlerinde herhangi bir sıfat ve suretle çalışmakta olan kimse” deyimlerinin geniş anlamda kamu görevlilerini ifade ettiği söylenebilir.<sup>5</sup>

## 2.2. KAMU KURUMLARINDA İSTİHDAM BİÇİMLERİ

Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesine göre kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür.<sup>6</sup>

### 2.2.1. Memur

Kamu görevlilerinin ağırlık noktasını memurlar oluşturur. Devlet yönetiminin asli ve sürekli elemanı memurlardır. DMK'nın 4'üncü maddesinin (A) bendine göre,

<sup>3</sup> Gözübüyük , Akıllıoğlu, **a.g.e.**, s.146

<sup>4</sup> Eryılmaz, **a.g.e.**, s.274

<sup>5</sup> Cihan Kanlıgöz, “1982 Anayasasına Göre Kamu Görevlisi Kavramının Anlam ve Kapsamı”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C:43, S:1, 1993, s.181.

<sup>6</sup> Devlet Memurları Kanunu, Kanun No:657, R.G. Tarih ve Sayısı:23/7/1965-12056, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Kasım 2010.

“devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler” memur sayılır.<sup>7</sup>

Anayasa'nın 128'inci maddesine göre “devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” şeklinde ifadesini bulmuştur.<sup>8</sup>

DMK'daki memur kavramı, Anayasa'nın 128. maddesinde belirtilen “kamu hizmeti görevlileri” tanımı ile paralellik göstermektedir. Ancak DMK'da memurların çalıştırılabileceği kurumlar arasında “kamu iktisadi teşebbüsleri” zikredilmemiştir.<sup>9</sup>

### 2.2.2. Sözleşmeli Personel

657 sayılı DMK'da sözleşmeli personel, “kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.” şeklinde tanımlanmıştır.

233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de sözleşmeli personel, “belirli bir sözleşme ile teşebbüste çalışan; işçi ve memur statüsünde olmayan personeldir” şeklinde tanımlanmıştır. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin bazı maddelerinin yürürlükten kaldırılmasına dair 399 sayılı KHK'da sözleşmeli personel, “...teşebbüs ve bağlı ortakların genel idare

<sup>7</sup> Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, İstanbul, 2002, s.260-261.

<sup>8</sup>Anayasa, Kanun No:2709, R.G. Tarih ve Sayısı:9/11/1982-17863, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Kasım 2010.

<sup>9</sup> Eryılmaz, *a.g.e.*, s.262

esasları dışında yürüttükleri hizmetlerinde bu kanun hükmünde kararnamede belirtilen hukuki esaslar çerçevesinde akdedilecek bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personeldir.” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>10</sup>

### 2.2.3. Geçici Personel

DMK'nın 4'üncü maddesinin C bendinde geçici personel, “bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.” şeklinde ifade edilmiştir.

### 2.2.4. İşçiler

İşçiler; memur, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan görevlilerdir. İşçiler hakkında DMK hükümleri uygulanmaz. Bunlar iş mevzuatı hükümlerine tabidirler.<sup>11</sup>

4857 sayılı İş Kanunu'nun 2'nci maddesinde işçi, “bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi” olarak tanımlanmıştır. Aynı kanunun 8'inci maddesinde iş sözleşmesi tanımlanarak, “bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir.” denilmiştir.<sup>12</sup> Bu tanıma dikkate aldığımızda işçiyi ücret karşılığında iş görmeyi üstlenen kişi olarak da tanımlayabiliriz.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı KHK'nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, Kanun No: 399, R.G. Tarih ve Sayısı: 29/1/1990- 20417, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 11 Kasım 2010.

<sup>11</sup> Eryılmaz, **a.g.e.**, s.261

<sup>12</sup> İş Kanunu, Kanun No: 4857, R.G. Tarih ve Sayısı: 10/6/2003-25134, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 11 Kasım 2010.

<sup>13</sup> Arzu Aslan, Kamu Kuruluşlarında Sözleşmeli Personel Uygulaması ve İşçi Statüsü ile Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s.9.

### 2.3. ÇEŞİTLİ KANUNLARDA MEMUR KAVRAMI

Başta Anayasa olmak üzere Devlet Memurları Kanunu ve Türk Ceza Kanunu memuru kendi açılarından tanımlamışlardır.

#### 2.3.1. Anayasaya Göre Memur

1982 Anayasası, 1961 Anayasası'ndan farklı olarak, memur kavramını, “diğer kamu görevlileri” kavramı ile birlikte ele almıştır. Bu anlamda “memur” kavramının aslında daraltılmış olduğu söylenebilir. 1961 Anayasasının 117’nci maddesinin lafzına göre, “memur” kavramına dahil sayılması gereken, ama aslında yasalarla ondan farklı statülerde düzenlenmiş olan, hakim ve savcılar, üniversite akademik personeli gibi kamu görevlileri, 128’inci maddede, diğer kamu görevlileri adı altında ayrılmakla onların statüsünün yasa koruyucu tarafından memurlardan farklı olarak düzenlenebilmesi, uygulamanın ihtiyaçlarına da uygun bir biçimde meşrulaştırılmıştır. Böylece Anayasa “memurlar” ile memur sayılmayan “diğer kamu görevlileri” ni birbirinden ayırarak “memur” kavramını gerçek anlamına özgülemiş olmaktadır.<sup>14</sup>

#### 2.3.2. DMK’ya Göre Memur

DMK’nın 4.maddesine göre memur şöyle tanımlanmıştır: “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanun kapsamında memur sayılırlar”.

Devlet Memurları Kanunu, asli ve yardımcı hizmetler ayrımını benimsemesine rağmen kendisinden önceki memurlar kanunu’nun aksine her iki tür

---

<sup>14</sup> Kanlıgöz, a.g.e., s.189

hizmetin de memurlar eliyle görüleceğini hükme bağlamıştır. Böylece memur kavramını daha önce yardımcı hizmetlerde istihdam edilen hizmetlileri de içine alacak şekilde genişletmiştir.<sup>15</sup>

### 2.3.3. Türk Ceza Kanunu'na Göre Memur

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda “memur” tanımı yer almamış; ancak kanunun tanımlar başlığını taşıyan 6. maddesinde kamu görevlisi tanımı yapılmıştır. Buna göre kamu görevlisi, “kamusal faaliyetlerin yürütülmesine atama ve seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi” dir.<sup>16</sup> Buna göre kamu görevlisi deyimini, kişinin gördüğü işin bir kamusal faaliyet olmasıyla ilişkilidir. Kamusal faaliyet bir hizmetin kamu adına yürütülmesidir. Kamu görevlisi, hukuki durumu ve yaptığı göreve bakılmaksızın kamu kesiminde görev yapan herkesi kapsamaktadır.<sup>17</sup>

## 2.4. KAMU PERSONEL REJİMİNİ YÖNLENDİREN İLKE, UYGULAMA VE YENİ DÜZENLEMELER

Günümüz kamu yönetimi anlayışında saydamlık, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, esneklik, kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik yükselen değerler olarak yerini almaktadır. Bu çerçevede, yeni kamu hizmeti anlayışında, yönetimi, örgütleri ve bireyleri yönlendiren temel ilkeler olan etik değerlere büyük önem verilmekte, bu değerlere bağlı bir yönetimin yolsuzlukları önlemede, kaliteli kamu hizmeti sunmada ve kamu kurumlarına güveni sağlamada daha etkin olacağı kabul edilmektedir.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Gözübüyük, Akıllıoğlu, **a.g.e.**, s.150

<sup>16</sup> Türk Ceza Kanunu, Kanun No:5237, R.Gazete Tarih ve Sayısı: 12/10/2004 – 25611, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 15 Şubat 2011.

<sup>17</sup> Eryılmaz, **a.g.e.**, s.276

<sup>18</sup> Burhan Ormanoğlu, “Kamu Yönetimimizde Etik İlke ve Kuralların Yerleşmesi ve Gözetimi”, *İller ve Belediyeler Dergisi*, (Nisan 2010), s.77.

### **Kamu Yönetiminde Etik Kavramı ile İlgili Mevzuat**

Kamu yönetiminde saydam, açık ve hesap verebilir olarak işleyen bir idareden bahsederken, idarede görev yapmakta olan kamu görevlilerinden soyutlanmış bir idareden söz edemeyiz. Kamu yönetiminde etik kavramı, idarelerde görev yapan kamu görevlilerinden uymaları beklenen ilke ve kuralları ifade etmektedir.<sup>19</sup>

Türk kamu yönetiminde kamu görevlilerinin uyacakları kurallar ve yasaklar başta Anayasa olmak üzere çeşitli kanunlarda ve yönetmeliklerde düzenlenmiştir. Türk kamu yönetiminde etik davranışların geliştirilmesi sürecinde atılmış olan en önemli adım, 2004 yılında yürürlüğe giren 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”dur.<sup>20</sup> Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun yetki, görev ve sorumlulukları bu kanun çerçevesinde belirlenmiştir. Kanun, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemeyi ve uygulamayı amaçlamıştır. Kanun, kapsam içindeki kurum ve kuruluşlarda etik davranış ilkelerinin belirlenmesi yetkisini kurul’a vermiştir. Kurul, bu çerçevede ilk olarak 2005 tarihinde, kapsam içindeki tüm kamu görevlileri için geçerli “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” i hazırlamıştır. Ayrıca Kurul 5176 sayılı Kanun kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan denetim görevlileri için denetim etiği alanında bir yönetmelik çalışması sonuçlanarak “*Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik*” 14.09.2010 tarih ve 27699 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>21</sup> Yönetmeliğin amacı, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan denetim görevlilerinin uyacakları mesleki etik davranış ilkelerini belirlemektir. Yönetmelik, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında

<sup>19</sup> Ormanoğlu, a.g.e., s.78.

<sup>20</sup> Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No:5176, R.G. Tarih ve Sayısı:8.6.2004-25486, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 19 Ekim 2010.

<sup>21</sup> Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik, R.Gazete Tarih ve Sayısı: 14/09/2010 – 27699, (Çevirimiçi), <http://www.etik.gov.tr> , 15 Şubat 2011

Yönetmelik hükümleri ile birlikte uygulanır. Yönetmelik'te denetim görevlilerine yönelik olarak “tarafsızlık ve nesnellik”, “eşitlik”, “dürüstlük”, “gizlilik”, “çıkar çatışmasından kaçınma”, “nezaket ve saygı” ve “yetkinlik ve mesleki özen” başlıkları altında etik davranış ilkeleri düzenlenmiştir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmeyi, devletin toplum nazarındaki etik görünümünü iyileştirmeyi ve dolayısıyla toplumun devlete olan güvenini artırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, 2010 yılı içinde Türkiye genelindeki kurum ve kuruluşlarda her düzeyde görev yapan toplam 8464 kamu görevlisine etik davranış ilkeleri hakkında seminerler verilmiş, etik eğitici programları uygulanmıştır.<sup>22</sup>

Kamu görevlilerinin etik davranışlarını düzenleyen bir diğer kanun 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. DMK'nın 7'nci maddesine göre, devlet memurları görevlerini tarafsız bir biçimde yerine getirmek ve devlet menfaatini korumak zorundadır. Aynı kanunun 11'inci maddesine göre, devlet memurları konusu suç teşkil eden hiçbir emri yerine getiremez, böyle bir emri yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulamaz. Ayrıca DMK'nın 28'inci maddesine göre, “devlet memurları, Türk Ticaret Kanununa göre tacir veya esnaf sayılmalarını gerektirecek bir faaliyette bulunamazlar.” DMK'nın 29'uncu maddesinde ise kamu görevlilerinin hediye almaları ve menfaat sağlamaları yasaklanmıştır.

**Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin, Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri İle Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda KHK Düzenlemeye Yetki Veren Kanun**

Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin, Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri İle Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda KHK Düzenlemeye Yetki Veren Kanun

<sup>22</sup> Kamu Görevlileri Etik Kurulu 2010 Faaliyet Raporu , (Çevirimiçi) <http://www.etik.gov.tr>, 15 Şubat 2011.



Tasarısı meclise sunulmuş ve kabul edilmiştir.<sup>23</sup> Kanunla, kamu hizmetlerinin bakanlıklar arasındaki dağılımının yeniden belirlenmesi, kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, işçiler, sözleşmeli personel ile diğer kamu görevlilerinin çalışmalarında etkinliği artırmak üzere, bunların atanma, nakil, görevlendirilme, seçilme, terfi, yükselme, görevden alınma ve emekliye sevk edilme usul ve esaslarına ilişkin konularda düzenlemelerde bulunmak üzere Bakanlar Kuruluna KHK çıkarma yetkisi verilmektedir. Bu kanun ile kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, Bakanlar Kuruluna verilen yetki süresi 6 ay olup, yetki süresi içinde Kurulun birden fazla KHK çıkartabileceği belirtilmektedir. 6233 sayılı bu kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesinin (B) fıkrası ile 4924 sayılı Kanun uyarınca sözleşmeli personel pozisyonlarında çalışanların memur kadrolarına atanması amacıyla Devlet Memurları Kanununda değişiklik yapılması kararlaştırılmıştır.<sup>24</sup> Buna göre Devlet Memurları Kanununa geçici madde eklenmiştir. Bu maddeye göre, sözleşmeli personel pozisyonlarında çalışmakta olan ve 48'inci maddede belirtilen şartları taşıyanlardan 30 gün içinde yazılı olarak başvuranların aynı unvanlı memur kadrolarına, bulunduğu pozisyon unvanıyla aynı unvanlı memur kadrosu olmaması halinde, 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli cetvellerde yer alan kadro unvanlarıyla sınırlı olmak ve sözleşmeli personel pozisyonlarına ilişkin vize cetvellerindeki nitelikler dikkate alınmak suretiyle Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığınca müştereken belirlenen memur kadrolarına, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altmış gün içinde kurumlarınca atanacakları belirtilmektedir.

<sup>23</sup> Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin, Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri İle Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda Yetki Kanunu, Kanun No:6223, R.G. Tarih ve Sayısı:03/05/2011-27923, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 5 Haziran 2011.

<sup>24</sup> Devlet Memurları Kanununun 4'üncü Maddesinin (B) Fıkrası İle 4924 Sayılı Kanun Uyarınca Sözleşmeli Personel Pozisyonlarında Çalışanların Memur Kadrolarına Atanması Amacıyla Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, Kanun No:632, R.G Tarih ve Sayısı: 06/04/2011-27954, (Çevirimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr>, 6 Haziran 2011.

### 2.4.1. Hesap Verebilirlik

Kamu mali yönetiminde hesap verebilirlik ilkesi ile hesap verebilirliği sağlamada çok önemli rol oynayan mali saydamlık ilkesi son zamanlarda ön plana çıkmıştır. Hesap verebilirlik, kamu görevlilerinin yetkilerini kullanmalarından ve yapmış oldukları faaliyetlerden sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik genel olarak bir kimsenin veya kurumun yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye cevap vermesi ve açıklamada bulunması olarak da tanımlanabilir. Demokratik yönetimlerin özünde yer alan bir denetim yetkisi olarak da görülen hesap verebilirlik; devlet-vatandaş ilişkilerinde güvenin tesis edilmesini, bilgi alabilmeyi ve yön vermeyi de içeren bir kavramdır.<sup>25</sup>

Kamu maliye yönetim sistemi açısından yaklaşıldığında hesap verebilirlik ilkesi kamu kaynaklarının elde edilmesi, kullanılması ve elden çıkarılması süreçlerinde görevlilerin, bu kaynakları etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde değerlendirerek yetkili makamlara hesap vermelerini ifade etmektedir.<sup>26</sup>

Hesap verebilirlik ilkesi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun "hesap verme sorumluluğu" başlıklı 8'inci maddesinde, "her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır" şeklinde ifadesini bulmuştur.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Serdar Kenan Gül,"Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik", *Polis Bilimleri Dergisi*, C:10, S:4, 2008, s.76.

<sup>26</sup> İlhami Söyler,"Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi (Eleştirel ve Normatif Bir Yaklaşım)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8, S:1, 2006, s.197.

<sup>27</sup> Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun No: 5018, R.G. Tarih ve Sayısı: 24/12/2003-25326, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 8 Kasım 2010.

### **Kamu Çalışanlarının Bilgi Edinme Hakkı**

Demokratik, hesap verebilir, açık ve şeffaf bir yönetimin gereği olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kabul edilmiştir.<sup>28</sup> Bu kanunla, kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esaslar düzenlenmiş; kurum ve kuruluşlara bu kanunda yer alan istisnalar dışındaki her türlü bilgi ve belgeyi, başvuruların yararlarına sunmak yükümlülüğü getirilmiştir. Böylelikle, şeffaf yönetim ve hesap verebilirlik ilkeleri uygulamalarının etkinliğinin artırılmasında vatandaşların katkıda bulunmaları sağlanmıştır.<sup>29</sup>

5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 1. maddesinde; kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkeleri arasında sayılan hesap verebilirlik kavramı, yönetmeliğin 20. maddesinde ayrıca düzenlenmiştir. Yönetmeliğin “yöneticilerin hesap verme sorumluluğu” başlıklı 20. maddesinde; kamu görevlilerinin, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında sorumlulukları ve yükümlülükleri konusunda hesap verebilir ve kamusal değerlendirme ve denetime her zaman açık ve hazır olacakları ifade edilmiştir.<sup>30</sup>

### **Hesap Verebilirlik İlkesi ile İlgili Sayıştayın Görev ve Sorumluluğu**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun faaliyet raporları başlıklı 41'inci maddesine göre, “üst yöneticiler ve harcama yetkilileri tarafından idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl faaliyet raporları düzenlenir. Harcama yetkilisi birim faaliyet raporunu üst yöneticiye verir. Üst yönetici, birim faaliyet raporlarını esas alarak, idare faaliyet raporunu yazar. Bu rapor Sayıştaya verilir ve üst yönetici tarafından kamuoyuna açıklanır. Maliye Bakanlığınca hazırlanacak genel faaliyet raporu da Sayıştaya gönderilir. Sayıştay, idare faaliyet raporlarını, mahalli

<sup>28</sup>Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Sayı: 4982, R.G. Tarih ve Sayısı:24/10/2003-25269, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

<sup>29</sup> Gül, **a.g.m.**, s.82

<sup>30</sup> Gül, **a.g.m.**,s.85

idareler raporunu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle TBMM'ye sunar" şeklinde hüküm getirmiştir. Sayıştay, faaliyet raporlarının düzenlenmesi, ilgili idarelere verilmesi, bu işlemlere ilişkin sürelerde görüş bildirmektedir. Kanunun 43'üncü maddesinde, Sayıştayın merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri için düzenleyeceği genel uygunluk bildirimini, kesin hesap kanun tasarısının verilmesinden başlayarak en geç 75 gün içinde TBMM'ye sunması gerektiği belirtilmektedir. Kanunun 68'inci maddesine göre, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi amacıyla Sayıştay tarafından dış denetim yapılmaktadır.

#### 2.4.2. Saydamlık

Saydamlık ilkesi, açıklık ilkesinden daha ileri ve kapsamlı bir anlayışı belirtir. İdari anlamda saydamlık genel olarak devletin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için hayata geçirdiği politikaları ve bu politikaların yarattığı sonuçları izlemek için gerekli olan bilgiyi düzenli, anlaşılabilir, tutarlı ve güvenilebilir bir şekilde sunmasıdır. Saydamlığın mali saydamlık ve performans saydamlığı gibi çeşitleri vardır. Mali saydamlık, kamu kaynaklarının kim tarafından, nasıl ve hangi amaçla kullanıldığının kolayca bilinmesidir. Mali saydamlıktan bahsederken, saydamlığı hem yönetimin kendisi için hem de iç ve dış ekonomik aktörler için sağlamak, gerçekleşen bütün mali işlemleri genel kabul görmüş muhasebe standartları çerçevesinde kaydetmek ve raporlamak anlaşılmalıdır.<sup>31</sup>

Mali saydamlığın önemli olan boyutlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Söyler, a.g.e. s.195

<sup>32</sup>E. Dedeoğlu, F. Emil, C.M.Erdem, "Kamu Mali Mevzuatının Uygulanması ve Saydamlığı Üzerine Gözlemler ve Bütçe Kanunları Mali Disiplini Ne Ölçüde Sağlıyor?", Devlet Reformu Kamu Maliyesinde Saydamlık, TESEV, İstanbul, 2000, s.47.

✓ Saydamlığın birinci boyutu genelde devletin işleyişi ve yapısının, uygulayacağı maliye politikalarının, devlet hesapları ve projeksiyonlarının kamuya açık olmasını ifade etmektedir.

✓ Saydamlığın ikinci boyutu, devlet adına girilmiş yükümlülükler ve sürdürülen aktiviteler hakkında “zamanında, güvenilir, kapsamlı, anlaşılabilir ve uluslararası karşılaştırmalara elverişli niteliklere haiz bilgiye kamunun ulaşabilmesini” içermektedir. Bu doğrultuda, bütçe dökümanları ve diğer mali raporların yayınlanması, bu raporlarda merkezi devlet idaresi dışında yürütülen yarı işlemlerin boyutları hakkında tasnif edilmiş bilgilere yer verilmesi saydamlığın gerekleri olarak sayılmaktadır.

✓ Mali saydamlığın üçüncü boyutu ise kurumsal davranışlarla ilgilidir. Atanmış bürokratlar ile seçilmiş milletvekili ve bakanlar arasındaki ilişkilerin sınırlarının net bir biçimde çizilmesi, bilgi edinme özgürlüğü ve bunun kamu görevlileri açısından sistematik kurallara bağlanması, siyasetçi-basın-bürokrat-iş alemi ilişkisinin etik kurallarının ve çerçevesinin çizilmesi, kamu ihale süreçlerinin, kamuya eleman alma ve çalıştırma esaslarının saydamlaştırılması, kurumsal düzenlemeler içeren ciddi bir devlet reformunun temelini oluşturmaktadır.

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir. Kanunun 5’inci maddesine göre, “kurum ve kuruluşlar, bu kanunda yer alan istisnalar dışındaki her türlü bilgi veya belgeyi başvuranların yararlanmasına sunmak ve bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırmak üzere, gerekli idarî ve teknik tedbirleri almakla yükümlüdürler”.

Mali saydamlık ilkesi kamu mali yönetim sistemimize de girmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun “mali saydamlık” başlıklı 7’nci maddesinde, “her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla; görev, yetki ve

sorumlulukların açıkça tanımlanması, hükümet politikaları, kalkınma plan ve programlarının ve bütçelerin görüşülmesi ve uygulanma sonuçlarının kamuya açık ve uygulanabilir olması, kamu idarecilerince sağlanan teşvik ve yardımların kamunun bilgisine sunulması, kamu hesaplarının genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olması zorunludur. Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir” şeklinde hükme bağlanmıştır. Aynı kanunun 9’uncu maddesine göre, “kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar”. Kanunun *bütçe ilkeleri* başlıklı 13’üncü maddesinin (1) bendine göre, “bütçe gelir gider tahminleri ile uygulama sonuçlarının raporlanmasında açıklık, doğruluk ve mali saydamlık esas alınır”.<sup>33</sup>

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik’in başvuru sahiplerine mali yükümlülüklerin bildirilmesi başlıklı 10’uncu maddesinde başvuruları esnasında, ödemek zorunda oldukları mali yükümlülüklerin, mevzuat dayanaklarıyla birlikte başvuru sahiplerine açıkça belirtileceği ifade edilmektedir.

#### **2.4.3. Dürüstlük ve Tarafsızlık**

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in 9’uncu maddesine göre, “kamu görevlileri; tüm eylemlerinde yasallık, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırmada dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayırım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı davranışlarda bulunamazlar” şeklinde ifadesini bulmuştur.

---

<sup>33</sup> Söyler, a.g.e. s.195

Anayasa'nın 129'uncu maddesine göre, memurlar ve diğer kamu görevlileri Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlüdürler. 657 sayılı DMK' da sadakat, tarafsızlık ve devlete bağlılık, davranış standartları, hediye alma ve menfaat sağlama, gizli bilgileri ifşa gibi konularda düzenlemeler getirmektedir.

DMK'nın tarafsızlık ve devlete bağlılık başlıklı 7'nci maddesine göre, “devlet memurları, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar; hiçbir şekilde siyasi ve idolojik amaçlı eylem ve beyanda bulunamazlar ve bu eylemlere katılamazlar”.

#### 2.4.4. Verimlilik

Verimlilik, girdi olarak kullanılan kaynaklar ile sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmekte ve girdilerin yani maliyet faktörlerinin en aza indirilmesini ve çıktılarının yani üretimin arttırılmasını amaçlamaktadır.<sup>34</sup> Bir ülkede her alanda verimliliğin sağlanması ve israfın önlenmesi ülkenin gelişmesinde en önemli koşulun yerine getirildiği ve böylece genel refahın başarılmasının daha da kolaylaşacağı bir ortamı sağlayabilecektir.<sup>35</sup>

Türkiye’de kamu kuruluşlarında çalışan personelin verimliliğin sağlanmasında hassasiyet gösterilmesi önemlidir. Verimliliği sağlama düşüncesi, insana ve topluma saygıdan başka bir şey değildir. Kamu kurumlarının ve o kurumlarda çalışan personelin yaptığı çalışmalarda verimliliğin ölçülüp değerlendirilmesinin bazı nedenleri vardır. Kural olarak her kamu kuruluşu ve kamu personeli topluma karşı üç şey için sorumludur.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Eren, **a.g.e.**, s.118

<sup>35</sup> Hasan Hüseyin Çevik, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, 2.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.276.

<sup>36</sup> Çevik, **a.g.e.**, s.277

- 1- Kendilerine verilen parasal kaynakların kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığından,
- 2- Kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığından,
- 3- Amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığından.

Kamu yönetimi, verimli sonuca ulaşması için etkili olma, etkili olmak için de verimli çalışmak zorundadır. Günümüzde özellikle kar amacı gütmeyen çeşitli kamu kuruluşlarında verimliliğin ölçülememesi, etkililik kavramını gündeme getirmiştir. Etkililik aracılığıyla, örgütün amaçlarını gerçekleştirme oranları belirlenebilmekte, bu şekilde örgütün çıktılarının en yüksek düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır.<sup>37</sup>

#### 2.4.5. Sınıflandırma

Devlet Memurları Kanunu'nun 3'üncü maddesi, memurluk mesleğinin temel ilkelerini; sınıflandırma, kariyer ve liyakat olarak saymıştır.

DMK'nın 3'üncü maddesinde sınıflandırma; "devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır" şeklinde tanımlanmıştır. Sınıflandırma, memurların yürütmekle yükümlü oldukları hizmetler ve bu hizmetler karşılığı ödenecek ücretler bakımından önem taşımaktadır. 657 sayılı Kanun, devlet memurlarını, genel idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, sağlık hizmetleri sınıfı, eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı, avukatlık hizmetleri sınıfı, din hizmetleri sınıfı, emniyet hizmetleri sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı, mülki idare amirliği hizmetleri sınıfı ve milli istihbarat hizmetleri sınıfı olmak üzere on sınıf içinde toplamıştır.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Mehmet Akif Özer, *Yeni Kamu Yönetimi*, 1.b., Platin Yayınları, Ankara, 2005, s.122.

<sup>38</sup> Savaş Tarhan, "Türk Kamu Personel Yönetiminde Maaş Sisteminin Değişimi", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2010, s.16.



DMK’da sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı; sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim gibi memurlar ile bu hizmet sahasında çalışan yüksek öğrenim görmüş fizikoterapist, tıp teknoloğu, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikiolog, diyeti, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (Fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, evre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyeni dahil) sağlık savaş memuru, hayvan sağlık memuru ve benzeri sağlık personelini kapsamaktadır.

#### **2.4.6. Kariyer**

Memurluk mesleğinin temel ilkelerinden biri de kariyerdir. Kariyer, devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanına sahip olmalarını ifade etmektedir.

#### **2.4.7. Liyakat**

Liyakat, göreve girişte ve hizmet içindeki ilerlemelerde, bilgi, görgü ve diplomayı esas alan bir ilkedir. Başka bir deyişle liyakat, etkin, verimli ve rasyonel bir insan kaynakları rejiminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamaların bütünüdür.<sup>39</sup> 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yer alan temel ilkelerden biri de liyakattır. DMK’nın 3’üncü maddesinin C bendine göre liyakat, “devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.”

<sup>39</sup> Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2009, s.271.

#### 2.4.8. Kamu Yararını Gözetme

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini hedeflemektedir. Yönetmeliğin “kamu hizmetlerinin ilk kademedede ve vatandaşa en yakın yerde sunulması” başlıklı 3’üncü maddesine göre, “kamu hizmetlerinin, başvuru ilk kademededen sunulması ve sonuçlandırılması, başvuru mercii ile karar mercii arasında birden fazla kademe oluşturulmaması esastır.”<sup>40</sup> Aynı yönetmelik’in 4’üncü maddesine göre, kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulmasına yönelik olarak basılı ortamdaki bilgi ve belgelerin elektronik ortama taşınması ve veritabanlarının diğer idarelerle paylaşılması esastır. 5’inci maddesine göre ise idare, sunduğu hizmetlerle ilgili bilgileri ve mevzuatı, basılı ya da elektronik ortamda duyurur. Buna ek olarak, özürlerle ilgili tedbirler başlıklı 7’inci maddeye göre; idare, sunduğu kamu hizmetlerinin özürler tarafından kolayca erişilebilir olmasını sağlamak üzere gereken tedbirleri alır.

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in görevin yerine getirilmesinde “kamu hizmeti bilinci” başlıklı 5’inci maddesinde, “kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişim, katılımcılık, saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, kamu yararını gözetme, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik, hizmette yerindelik ve beyana güven gibi ilkeleri esas alırlar” şeklinde ifadesini bulmuştur. Aynı yönetmelik’in 6’ncı maddesine göre, “kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; halkın günlük yaşantısını kolaylaştırmayı, ihtiyaçlarını en etkin ve verimli biçimde yerine getirmeyi, hizmet standardını yükseltmeyi, hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklanmayı hedefler.”<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, No: 3056, R.G. Tarih ve Sayısı: 31/7/2009-27305, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 19 Ekim 2010.

<sup>41</sup> Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, R.G. Tarih ve Sayısı: 13/4/2005-25785, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

#### 2.4.9. Demokratiklik (Katılımcılık)

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 19'uncu maddesinde, "kamu görevlileri, kamu hizmetleri ile ilgili temel kararların hazırlanması, olgunlaştırılması, alınması ve bu kararların uygulanması aşamalarından birine, bir kaçına veya tamamına, aksine yasal bir hüküm olmadıkça, O karardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek olanların katkıda bulunmasını sağlamaya dikkat ederler" şeklinde ifadesini bulmuştur.

### 2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ İNCELENMESİ

#### 2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler Açısından Kamu Personeli Mevzuatının Değerlendirilmesi

##### 2.5.1.1. İşin Niteliği ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi

İşin kendisi iş tatminini üç yönden etkilemektedir:<sup>42</sup>

- ✓ *İşin yöntemi ve hızının kontrolü*: Gilberth (1919) işi yapan kişilerin işin yönetimi konusunda söz sahibi olmalarının gerektiğini söylemektedir.
- ✓ *Beceri ve yetenekler*: İnsanların değerli beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu yaratır.
- ✓ *Çeşitlilik (sınıflandırma, kariyer sistemi)*<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Feldman ve Hugh, **a.g.m.**, s.194

<sup>43</sup> Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkelerinden biri olan sınıflandırma, kamu personel rejimini yönlendiren ilkeler başlığı altında incelenmiştir.

Anayasanın 48'inci maddesine göre, “herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.” Anayasa bu madde ile çalışanlara dilediği alanda çalışma özgürlüğü tanımaktadır. Yani işi seçme hakkını kişiye bırakmaktadır.

Devlet Memurları Kanunu'nun 33'üncü maddesinde, kadrosuz memur çalıştırılmayacağı, 34'üncü maddesinde, kadroların ilgili kurumlarca hazırlanacağı, 36'ncı maddesinde, memurlar için tesis edilen sınıfların neler olduğu belirtilmektedir. DMK'nın 44'üncü maddesine göre, “memur başka sınıfta ve derecesinin altında bir görevde çalıştırılmaz”, Aynı kanunun 45'inci maddesine göre, “hiçbir memur sınıfının dışında ve sınıfının içindeki derecesinin altında bir derecenin görevinde çalıştırılmaz” denilmektedir. Bu maddeler ile kamu görevlilerinin belirlenen sınıfın dışında ya da altında çalıştırılmayacağı belirtilmektedir.

İş Kanunu'nun 8'inci maddesinde iş sözleşmesinden bahsedilmektedir. İş sözleşmesinin işçi ile işveren arasında olduğu belirtilerek işin kontrolü ile ilgili olarak işçiye söz hakkı tanımaktadır. Aynı kanun taraflar arasında kurulan iş sözleşmesinin türleri ve feshi ile ilgili bilgilere yer vermektedir. Kurulan iş sözleşmesi işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin süresini belirlemekte ve her iki tarafı da bağlayıcı nitelikte olmaktadır.

#### **2.5.1.1.1. Kamu Çalışanlarının Beceri ve Yetenekleri**

DMK'nın 50'nci maddesinde, “devlet memuru olarak atanacakların açılacak devlet memurluğu sınavlarına girmeleri ve sınavı kazanmaları şarttır” denilerek sınav şartı getirmektedir. Yani, kişinin kadroya alınması için devlet memurluğuna girmesi gerekmektedir. Bu da çalışanlar açısından bilgi ve beceri gerektiren bir durumdur. Yapılan işin belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık olması kişinin işten duyduğu tatmini artırmaktadır. Ayrıca çalışanlar kendilerine beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih etmektedirler. Yapılan işin

yetenekleri kullanmaya imkân vermesi ve liyakate dayanması bakımından çalışanların iş tatminine neden olmaktadır.

DMK'nın 64'üncü maddesine göre ise, devlet memurlarına olumlu sicil almaları ve bulunduğu kademedede en az 1 yıl çalışmış olmaları halinde kademedede ilerleme imkânı sunulmaktadır. DMK'nın 78'inci maddesine göre, mesleklerine ait öğrenimini bitirerek devlet memurluğuna alınmış ve asli memur olarak atanmış olanlardan mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek, bilgilerini artırmak veya staj yapmak üzere dış memleketlere iki yıla kadar gönderilme imkânı sunulmaktadır.

#### **2.5.1.1.2. Kamu Çalışanlarının Geçici Görevlendirme Koşulları**

Devlet Memurları Kanunu'nun geçici süreli görevlendirme başlıklı ek 8'inci maddesine göre bu kanuna tabi memurlara, 13/12/1960 tarih ve 160 sayılı Kanunun 4'üncü maddesi kapsamına giren kurumlarda geçici süreli olarak görev verilebileceği hükmünü getirmiştir. DMK İle Bazı Kanun ve KHK'larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ile kanunun ek 8'inci maddesi, "kurumlar arası geçici süreli görevlendirme" başlığı ile birlikte değiştirilmiştir. Bu kanun tasarısının kabulü ile memurlar, geçici görevlendirme isteyen kurumun talebi ve çalıştıkları kurumun izni ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarında geçici süreli olarak görevlendirilecek, geçici görevlendirme süresi bir yılda altı ayı geçmeyecek, geçici görevlendirmede memurun muvafakati aranacak. Memurlar, kamu yararı ve hizmet gerekleri sebebiyle ihtiyaç duyulması halinde kurumlarınca Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınarak diğer kamu kurum ve kuruluşlarında 6 aya kadar geçici süreli olarak görevlendirilecek. Bu madde çalışanların eğitimi ve yetenekleri doğrultusunda kurumlar arasında geçici görevlendirilmelerini sağlamakta ve bu konuda memurun onayı alınmaktadır. Kişinin görüşünün dikkate alınması işten duyulan tatmini artırmaktadır.

### 2.5.1.2. Ücret ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi

Ücret, işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin beklenenden az olması iş tatminini azaltır. Belirli noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir.<sup>44</sup> İşgörenler çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ancak bu durumda işlerine karşı tutumları olumlu olacaktır. Bu işgörenlerin birbirlerine karşı tutumlarına da olumlu katkılar yapacaktır.<sup>45</sup>

#### 2.5.1.2.1. Kamu Çalışanlarının Ücret Hakkı ve Sınırları

Ücret, insan emeğine ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir örgütte ürünü ortaya çıkaran emeğin karşılığı ödenmelidir. Anayasanın 55'inci maddesine göre, "ücret emeğin karşılığıdır." Bu ifadeye göre, bir işgörenin emeği ödenmediği takdirde bu işgören zorla çalıştırılmış veya ona angarya yaptırılmış olmaktadır. Bu nedenle Anayasanın 18'inci maddesinde belirtilen "hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır" ifadesine ters düşmektedir.<sup>46</sup>

Anayasa'nın "Devletin iktisadi ve sosyal ödevlerinin sınırları" başlıklı 65'inci maddesine göre, "devlet, sosyal ve ekonomik alanlarda Anayasa ile belirlenen görevlerini, bu görevlerin amaçlarına uygun öncelikleri gözeterek mali kaynaklarının yeterliliği ölçüsünde yerine getirir" şeklinde ifadesini bulmuştur.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32'nci maddesine göre ücret, "genel anlamda bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile

<sup>44</sup> Erdoğan, **a.g.e.** s.239

<sup>45</sup> Karaca, **a.g.e.** s.38-39

<sup>46</sup> Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt V, No.18, s.94.

ödenen tutardır”. Aynı maddeye göre ücretin en geç ayda bir ödeneceği ve ücret alacaklarında zamanaşımı süresinin beş yıl olduğu ifade edilmektedir.

DMK’nın “mali hükümler” başlığı altında ücretle ilgili ifadelere yer verilmiştir. DMK’nın 146’ncı maddesinde; “bu kanunun birinci maddesinin birinci fıkrası kapsamına giren memurlar aylık, ücret, ödenek, hizmetle ilgili her çeşit ödeme ve bunların şekil ve şartları bakımından bu kanundaki hükümlere tabidir. Memurlara kanun, tüzük ve yönetmeliklerin ve amirlerin tayin ettiği görevler karşılığında bu kanunla sağlanan haklar dışında ücret ödenemez, hiçbir yarar sağlanamaz.” denilmektedir. Kanunun 147’nci maddesinde; aylık, sözleşmeli ücreti, gündelik, ödül, temsil giderleri, ders görevi ücreti, fazla çalışma ücreti deyimlerinin kanundaki ifadelerine yer verilmiştir. DMK’nın 152’nci maddesinde ise zam ve tazminatlara ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Aynı maddenin (A) bendinde bulunduğu kadronun derecesine göre memurlara verilecek tazminatın miktarına ilişkin maddelere yer verilmiştir.

Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun’un 1’inci maddesinde; “bu kanunun 6’ncı maddesi ile yürürlükten kaldırılan 2162 sayılı Kanun kapsamına giren personele 657, 926 ve 1765 sayılı kanunlara göre hak edilen aylık, yakacak yardımı, iş riski, iş güçlüğü, teminindeki günlük zammı ve mahrumiyet yeri ödeneği ödenir” şeklinde hüküm getirmiştir.

Kamu Görevlileri Sendikalar Kanunu’nun 24’üncü maddesine göre; “sendika ve konfederasyonların gelirleri; üyelerin ödeyecekleri üyelik ödentilerinden, bu kanuna göre yapabilecekleri faaliyetlerden elde edecekleri gelirlerden, bağış ve yardımlardan, mal varlığından elde edilen gelirlerden oluşur”.

Ücret, memura yaptığı kamu hizmetleri karşılığında ödenen paradır. Bununla memur geçimini sağlar. Devlet memurlarını hizmete çekmede ve devamlı çalışmasını sağlamada iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur.<sup>47</sup> Ücretin işe bağlılık üzerindeki etkisi motive edici özelliğiyle ilgilidir. Ücretin beklenenden az olması iş tatminini

<sup>47</sup> Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s. 107.

azaltır. Çalışanlar yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissettikleri takdirde bu durum tatminsizliğe yol açar.

#### **2.5.1.2.2. Kamu Çalışanlarının Sendikalara Üye Olma Hakkı**

Anayasa'nın 51'inci maddesinin (C) fıkrasına göre; işçiler ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma hakkına sahiptirler. Anayasa'nın "toplular iş sözleşmesi hakkı" başlıklı 53'üncü maddesine göre ise işçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplular iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler". Aynı maddenin Ek fıkrasına göre kamu görevlileri toplular sözleşme yapma hakkına sahiptir. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 20'nci maddesine göre, "on altı yaşını doldurmuş olup bu kanuna göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilirler.<sup>48</sup>

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nun 14'üncü maddesine göre, "sendikalara üye olmak serbesttir. Kamu görevlileri çalıştıkları iş yerinin girdiği hizmet kolunda kurulu bir sendikaya üye olabilirler."<sup>49</sup> Aynı kanunun 28'inci maddesinde, "toplular görüşme; kamu görevlileri için uygulanacak katsayı ve göstergeler, aylık ve ücretler, her türlü zam ve tazminatlar, fazla çalışma ücretleri, harcırah, ikramiye, lojman tazminatı, doğum, ölüm ve aile yardımı ödenekleri, tedavi yardımı ve cenaze giderleri, yiyecek ve giyecek yardımları ile bu mahiyette etkinlik ve verimlilik artırıcı diğer yardımları kapsar." şeklinde tanımlanmaktadır. 4688 sayılı Kanunun 35'inci maddesinin ek fıkrasında, "toplular görüşme çalışmalarını ile uzlaştırma kurulu çalışmalarına katılacak olanların ağırlama, yolluk ve gündelikleri ile toplantı ücretleri Devlet Personel Başkanlığı bütçesine konacak ödenekten karşılanacağı, her toplantı günü için Uzlaştırma Kurulu Başkanına 1100, üyelere 100 gösterge rakamının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 154'üncü maddesi uyarınca belirlenen miktarda toplantı ücreti ödeneceği belirtilmektedir.

<sup>48</sup> Sendikalar Kanunu, Kanun No: 2821, R.G. Tarih ve Sayısı: 07.05.1983-18040, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011.

<sup>49</sup> Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, Kanun No: 4688, R.G. Tarih ve Sayısı: 12/07/2001-24460, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011



### **Kamu Çalışanlarının Ücret Hakkı ile İlgili Yeni Düzenlemeler**

Devlet Memurları Kanunu ile Bazı Kanun ve KHK’larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ile 22/1/1990 tarihli ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 13’üncü maddesinden sonra gelmek üzere 13/A maddesi eklenmiştir. Bu maddeye göre, “sözleşmeli personel, Anayasada ve özel kanunda belirtilen hükümler uyarınca sendikalar ve üst kuruluşlar kurabilir ve bunlara üye olabilir.” Bu kanun tasarısı kabul edilmiştir. Buna göre sözleşmeli personel, Anayasada ve özel kanunlarda belirtilen hükümler uyarınca, sendikalar ve üst kuruluşlar kurabilecek ve bunlara üye olabilecektir. Sözleşmeli personelin grev kararı vermesi, bu yolda propaganda yapması, herhangi bir greve veya grev teşebbüsüne katılması, grevi desteklemesi ya da teşvik etmesi ise yasaklanmıştır. Sendika üyesi kamu görevlilerine 3 ayda bir 45 liralık toplu görüşme primi ödenecek. Sözleşmeli personel, hizmet sözleşmesi için yılda ödediği 150 liralık Damga Vergisi’nden muaf tutulacak. Ayrıca eşi çalışmayan sözleşmeli memura aylık 113 lira aile yardımı ödenecektir.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi komisyona sunulmuştur. Bu kanun teklifi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun 40’ıncı maddesinde yapılan değişiklik yoluyla 1 Ekim 2008 tarihinde kaldırılan ve çalışma koşullarının zorluğu nedeniyle bazı meslekler için öngörülen fiili hizmet süre zammı uygulamasından Ceza İnfaz Kurumları çalışanlarının yararlanmasını sağlamak amaçlanmıştır.<sup>50</sup> Bu maddenin yürürlüğe girmesi halinde infaz koruma memurları, baş memurları ve diğer personele her 360 gün için 90 gün fiili hizmet süresi zammı uygulamasından yeniden yararlanmaları sağlanacaktır.

5947 Sayılı Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun tasarısı ile 657 sayılı DMK’nın ek

---

33'üncü maddesi değiştirilmiştir. Ek 33'üncü maddeye göre, “yataklı tedavi kurumları, ağız ve diş sağlığı merkezleri ve 112 acil sağlık hizmetlerinde haftalık çalışma süresi dışında normal, acil veya branş nöbeti tutarak, bu nöbet karşılığında kurumunca izin kullanmasına müsaade edilmeyen memurlar ile sözleşmeli personele, izin suretiyle karşılanamayan her bir nöbet saati için nöbet ücreti ödenir. Ancak ayda 130 saatten fazlası için ödeme yapılamaz.” şeklinde ifadesini bulmuştur. Bu tasarı kanunlaşmıştır. Bu madde ile sağlık hizmeti sunanların nöbet ücretlerinin artırılması sağlanmaktadır.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı KHK'larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı kamuoyunda bilinen adıyla Torba yasanın 657 sayılı kanunla ilgili maddeleri kabul edildi. Buna göre burslu olarak ya da kendi bütçe imkanlarıyla yetiştirilmek üzere yurt dışına gönderilen veya sürekli görevle yurt dışına atanan memurlar veya yurt dışına kamu kurumlarınca gönderilen öğrencilerin memur eşlerine görev veya öğrenim süresi içinde aylıksız izin verilecek. 5 hizmet yılını tamamlayan memura, en fazla 2 defa kullanılmak üzere, toplam 1 yıla kadar aylıksız izin kullandırabilecek.

### **2.5.1.3. Çalışma Koşulları ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkânlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür.<sup>51</sup>

İş sağlığı ve güvenliği 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77'nci maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, “işverenler, iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin

<sup>51</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 325–326.

sağlanması için her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmakla yükümlüdür. İşverenler, iş yerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçilerin karşı karşıya buldukları mesleki riskler; yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermekle yükümlüdür.” şeklinde hüküm getirmiştir.

### **2.5.1.3.1. Kamu Çalışanlarının Ücretli İzin ve Dinlenme Hakkı**

Anayasa'nın 49'uncu maddesinde: “Devletin işçi ve işveren ilişkilerinde barışı sağlamak için gerekli tedbirleri alacağı”, çalışma şartları ve dinlenme hakkı başlıklı 50'nci maddesinde; “kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı ve dinlenmenin çalışanın bir hakkı olduğu” ve 60'ıncı maddesinde; “herkesin sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu ve devletin bu güvenliği sağlamak için gerekli tedbirleri alacağı” belirtilmiştir.

DMK'da yıllık izin ve bu izinlerin kullanımına dair maddelere yer verilmiştir. Kanununun 102'nci maddesinde: “Devlet memurlarının, hizmeti 1 yıldan on yıla kadar (on yıl dahil) olanlar için yirmi gün, on yıldan fazla olanlar için 30 gündür.” şeklinde ifade edilmiştir. DMK'nın 103'üncü maddesi yıllık izinlerin, amirin uygun bulacağı zamanlarda toptan veya ihtiyaca göre kısım kısım kullanılabilmesi hükmünü getirmiştir.

DMK'da çalışma saatleri ve izinler ayrı bir bölüm başlığı altında düzenlenmiştir. DMK'nın çalışma saatleri başlıklı 99'uncu maddesine göre, “memurların haftalık çalışma süresi 40 saattir. Bu süre cumartesi ve pazar günleri tatil olmak üzere düzenlenir”. DMK'nın 102'nci maddesine göre, “devlet memurlarının yıllık izin süresi, hizmeti 1 yıldan on yıla kadar olanlar için 20 gün, hizmeti on yıldan fazla olanlar için 30 gündür. Zorunlu hallerde bu süreler gidiş ve dönüş için en çok ikişer gün eklenebilir” şeklinde ifadesini bulmuştur. Kanunda bu izinlere ek olarak mazeret izni, hastalık izni gibi özel durumlara ilişkin maddelere de yer verilmiştir. Aynı kanununun 105'inci maddesinde iş kazaları ve meslek hastalıkları

kabul edilmiştir. Bu maddeye göre, “görevlerinden dolayı saldırıya uğrayan memurlar ile görevleri sırasında bir kazaya uğrayan veya bir meslek hastalığına tutulan memurların, iyileşinceye kadar izinli sayılacakları” hükmü getirilmiştir. Ancak iş kazaları ve meslek hastalıklarının tanımları yapılmadığından 105’inci madde hükümleri uygulanamamıştır.<sup>52</sup>

Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun’un 2’nci maddesine göre; “kamu sağlık hizmetlerinde çalışan personelin haftalık kanuni çalışma süresi 45 saattir. Günlük çalışma saatleri, 657 ve 926 sayılı kanunlardaki hükümlere göre tespit edilir” şeklinde ifadesini bulmuştur.<sup>53</sup>

4857 Sayılı İş Kanunu çalışma süresi, çalıştırma yaşı, günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatlerine ilişkin hükümlere yer vermiştir. İş Kanunu’nun 63’üncü maddesinde çalışma süresinin haftada en çok kırkbeş saat olduğu belirtilmektedir. Aynı kanunun 64’üncü maddesinde, telafi çalışmalarının günde üç saatten fazla olamayacağı ve tatil günlerinde telafi çalışması yapılamayacağı belirtilmektedir.

### **2.5.1.3.2. Kamu Çalışanlarının Uyması Gereken Disiplin ve Meslek Etiği Kuralları**

Devlet Memurları Kanunu’nun 7’nci bölümünde “disiplin” başlığı altında devlet memurlarının devlet dairelerinde uymaları gereken kurallara yer verilmiştir. Kanunun 125’inci maddesinde disiplin cezasını gerektiren fiil ve hallerin neler olduğu açıklanmaktadır. DMK’nın 125’inci maddesinin B bendinin (a) alt bendine göre; verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak,

<sup>52</sup> DPT.,”İş Gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyon Raporu, Çalışma Hayatı Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu’nun Görüşleri, DPT: 2592, ÖİK: 604, 14.01.2000,s. 91

<sup>53</sup> Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun, Kanun No:2368, R.G Tarih ve Sayısı: 31/12/1980-17207, (Çevirimiçi), <http://www.saglik.gov.tr>, 15 Temmuz 2011.

(e) alt bendine göre; devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak, (ı) alt bendine göre görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek, (l) alt bendine göre ise kurumların huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozmak gibi hallerde kınama cezasının verileceği ifade edilmektedir. Ayrıca DMK'nın 125'inci maddesinin D bendinin (a) alt bendinde göreve sarhoş gelen, görev yerinde alkollü içki içen, (b) alt bendinde özürsüz ve kesintisiz 3-9 gün göreve gelmeyen, (d) alt bendinde amirine ve maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketlerde bulunan devlet memurunun kademe ilerlemesinin durdurulacağı ifade edilmektedir.

### **Çalışma Koşullarına İlişkin Yeni Düzenlemeler**

Devlet Memurları Kanunu İle Bazı Kanun ve KHK'larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ile 657 Sayılı Kanunun bazı maddeleri değiştirilmiştir. Kanunun 101'inci maddesi; "günün yirmidört saatinde devamlılık gösteren hizmetlerde çalışan memurların çalışma saat ve şekilleri kurumlarınca düzenlenir. Ancak kadın memurlara; tabip raporunda belirtilmesi halinde hamileliğin 24. haftasından itibaren ve doğumdan sonraki bir yıl süreyle gece nöbeti ve gece vardiyası görevi verilemez. Özürlü memurlara da isteği dışında gece nöbeti ve gece vardiyası verilemez." şeklinde değiştirilmiştir. Tasarının meclisten geçmesiyle birlikte kadın memurlara, doktor raporunda belirtilmesi halinde, hamileliğin 24'üncü haftasından önce ve her durumda hamileliğin 24'üncü haftasından itibaren ve doğumdan sonraki bir yıl gece vardiyası görevi verilmeyecek. Özürlü memurlara da isteği dışında gece nöbeti ve vardiyası verilmeyecek. Buna ek olarak memura, aylık ve özlük hakları korunarak, verilecek raporda gösterilecek lüzüm üzerine, kanser, verem ve akıl sağlığı gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığı halinde onsekiz aya kadar, diğer hastalık hallerinde ise oniki aya kadar izin verilecek.

5947 Sayılı Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun tasarısı komisyona sunulmuştur.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 36'ncı maddesi “öğretim elemanları, üniversitede devamlı statüde görev yapar. Öğretim elemanları, bu kanun ile diğer kanunlarda belirlenen görevler ve telif hakları hariç olmak üzere, yükseköğretim kurumlarından başka yerlerde ücretli veya ücretsiz, resmi veya özel başka herhangi bir iş göremezler, ek görev alamazlar, serbest meslek icra edemezler. Öğretim üyesi, kadrosunun bulunduğu yükseköğretim birimi ile sınırlı olmaksızın ve ihtiyaç olması halinde görevli olduğu üniversitede haftada asgari on saat, öğretim görevlisi ve okutmanlar ise, haftada asgari oniki saat ders vermekle yükümlüdür.” şeklinde değiştirilmiştir. Bu kanunun yürürlüğe girmesi sonucunda kapanan özel muayenehane ve polikliniklerde çalışan yardımcı sağlık personelinin ve diğer personelin istihdam edilmesi mümkün olacaktır.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi ile 2547 sayılı kanunun 30'uncu maddesi değiştirilmiştir.<sup>54</sup> Bu maddeye göre, “öğretim üyelerinin görevleri ile ilişkilerinin kesilmesini gerektiren yaş haddi 72 yaşını doldurdukları tarihtir.” Bu madde ile üniversitelerde gittikçe artan öğretim üyesi açığının giderilmesi amaçlanmaktadır.

Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi komisyondan geçerek kabul edildi. Buna göre 657 sayılı kanunun 100'üncü maddesinin sonuna “ancak özurlüler için; özür durumu, hizmet gerekleri, iklim ve ulaşım şartları göz önünde bulundurulmak suretiyle günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile öğle dinlenme süreleri merkezde üst yönetici, taşrada mülki amirlerce farklı belirlenebilir.” ifadesi eklenmiştir. Bu ifade ile özurlülerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iklim ve ulaşım şartlarına bağlı olarak özurlü memurların mesai saatlerinde düzenlemelerin yapılması amaçlanmıştır.

<sup>54</sup>Yükseköğretim Kanunu, Kanun No:2547, R. Gazete Tarih ve Sayısı: 06.11.1981-17506, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 26 Kasım 2010.

#### **2.5.1.4. Liyakat Sistemi ve Yükselme Olanakları ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Yükselme isteği fazla olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Gerek kamuda gerek özel sektörde uygulanan yükselme politikalarının adil olması çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Eğer adil bir terfi sistemi varsa çalışanların tatmin olma olasılıkları artacaktır.

##### **2.5.1.4.1. Kamu Çalışanlarının Terfi ve Yükselme Hakkı**

657 sayılı DMK'nın *kademelerde ilerleme şartları* başlıklı 64'üncü maddesinde: "Devlet memurunun kademedeki ilerlemesi için bulunduğu kademedeki en az 1 yıl çalışmış olması, O yıl içinde olumlu sicil almış bulunması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması lazımdır." şeklinde ifadesini bulmuştur. 65'inci maddeye göre 64. maddede belirtilen şartları haiz her sınıf ve derecedeki memurların başka bir işleme gerek olmaksızın bir ileri kademeyle ilerlemiş sayılacakları belirtilmektedir. Derece yükselmesi ve kademe ilerlemesi ile ilgili onay mercii ise atamaya yetkili amirdir. Aynı kanun derece yükselmesi ile ilgili usul ve şartlara da yer vermiştir. Derece yükselmesi için "üst derecelerden boş bir kadronun bulunması, derecesi içinde en az 3 yıl bulunmuş, kadronun tahsis edildiği görev için gerekli nitelikleri elde etmiş ve sicil bakımından uygunluğu saptanmış olması şarttır." denilmektedir.

#### **Kamu Çalışanlarının Yükselme Hakkı ile İlgili Yeni Düzenlemeler**

DMK İle Bazı Kanun ve KHK'larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı meclise sunulmuş ve kabul edilmiştir. Buna göre, DMK'nın 64'üncü maddesi: "Kademe; derece içinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, memurun aylığındaki ilerlemedir. Memurun kademe ilerlemesi için bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları aranır. Bu maddede belirtilen şartları haiz her sınıf ve derecedeki memurlar, başka bir işleme gerek kalmaksızın bir ileri kademeyle

ilerlemiş sayılırlar” şeklinde değiştirilmiştir. Aynı kanunun 109’uncu maddesine göre; memurlar, kimlik numarası esas alınarak kurumlarınca tutulacak personel bilgi sistemine kaydolacak. Her memur için bir özlük dosyası tutulacak. Yasayla “aylıktan kesme” veya “kademe ilerlemesini durdurma” cezası alan memurların atanamayacağı görevler yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, aylıktan kesme cezası alanlar 5 yıl, kademe ilerlemesi durdurulanlar 10 yıl boyunca daire başkanlığı ve daha üst düzey kadrolara; bölge ve il teşkilatlarının en üst yönetici kadrolarına, düzenleyici ve denetleyici kurumların başkanlık ve üyeliklerine; vali ve büyükelçi kadrolarına atanamayacak. Bu sürelerin sonunda bu görevlere atanmaları mümkün olacak.

4857 Sayılı İş Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi ile İş Kanununa ek madde eklenmiştir. Bu maddeye göre, “kamu kurum ve kuruluşlarında belirsiz süreli hizmet akdi ile çalışan işçiler, eş durumu, sağlık sebepleri ve diğer kamu kurumlarının talebi halinde kurumlar arası mutabakat sonucunda, hak edilmiş olunan kıdem tazminatının naklen atamayı yapacak olan kuruma aktarılması kaydıyla atanması mümkündür. Ancak, naklen tayin olan işçinin toplu iş sözleşmesine göre veya işveren durumundaki kamu kuruluşu ile yapmış olduğu sözleşme hükümleri uyarınca almakta olduğu her türlü ödemenin brüt tutarı naklen tayin olduğu kamu kuruluşunda en yüksek ücret alan sürekli hizmet akdiyle çalışan işçinin ödemelerinin aylık brüt tutarını geçemez.

#### **2.5.1.5. Çalışma Grubu ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Çalışma grubu iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. “İş arkadaşları ile ilişkiler”, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında; çalışanların işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok iş arkadaşlarıyla iletişimde bulunacağı açıktır. Dolayısıyla çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademede ki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Böyle bir ortamda çalışma arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki



kurması işgörenin bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır.<sup>55</sup>

### 2.5.1.5.1. Kamu Çalışanlarının Uyması Gereken Meslek Etiği Kuralları

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 11'inci maddesinde: "Kamu görevlileri, üstleri, meslektaşları, astları, diğer personel ile hizmetten yararlananlara karşı nazik ve saygılı davranırlar ve gerekli ilgiyi gösterirler, konu yetkilerinin dışındaysa ilgili birime veya yetkiliye yönlendirirler." şeklinde ifadesini bulmuştur.

DMK İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ile 657 sayılı Kanunun 125'inci maddesinin; (A) bendinin (a), (d), (f), (B) bendinin (a), (c), (e), (f), (j), (l), (m), (C) bendinin (a), (c), (e), (g), (h) ve (j) alt bentleri yürürlükten kaldırılmış; (B) bendinin (g) ve (h) alt bentleri aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

"g) İş arkadaşlarına ve maiyetindeki personele kötü muamelede bulunmak,  
h) İş arkadaşlarına söz veya hareketle sataşmak"

(C) Bendine (j) alt bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki alt bentler eklenmiştir.

"k) Hizmette gösterdiği yetersizlik sebebiyle kurumlarının stratejik plan ve performans hedeflerinin gerçekleşmemesine yol açmak,

l) Usulsüz şikayette bulunmak,

m) Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak,

n) Görev sırasında amirine hal ve hareketleriyle saygısız davranmak,

o) Devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak"

<sup>55</sup> Sığı ve Basım, a.g.e. s.137

(D) Bendinin (n) alt bendi yürürlükten kaldırılmış, anılan bende (o) alt bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki alt bentler eklenmiştir.

“p) Verilen emirlere itiraz etmek, görevleri tam ve zamanında yapmamak, hizmetin yürütülmesinde ve görevin yerine getirilmesinde kurumlarınca belirlenen usul ve esaslara uymamak,

r) Görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak,

s) Görev sırasında amirlerine söz ile saygısızlık etmek,

t) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı özel menfaat sağlamak için kullanmak,

u) Kurumların çalışma ortamını ve düzenini bozmak,

v) Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek,

y) İş sahiplerine kötü muamelede bulunmak, söz veya hareketle sataşmak.”

(E) Bendinin (f) alt bendi şu şekilde değiştirilmiştir: “Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak,” bu bende (k) bendinden sonra gelmek üzere (l) bendi eklenmiştir. 657 sayılı kanunun 125’inci maddesinde devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller olarak sıralanan bu bentler aynı çalışma ortamında bulunan memurların birbirine karşı göstermeleri ve göstermemeleri gereken davranışları düzenlemesi bakımından önemlidir. Bu kanun tasarısı meclisten geçerek kabul edilmiştir.

#### **2.5.1.6. Amirin Yönetim Tarzı ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Yöneticilerin çalışanlara eşit şekilde davranması, tüm çalışanlarıyla dostluğunu aynı mesafede tutması, çalışanların hatalarını ve onlardan beklentilerinin yapıcı bir dille anlatması, çalışanların düşünce ve önerilerine açık olup eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, yönetici ile çalışan arasında iyi ilişkilerin kurulması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlara dikkat eden yöneticiler, çalışanların gözünde kendilerini güvenilir kılmaktadır. Bu da

çalışanın performansına olumlu yönde yansiyarak, işlerinde daha tatminkâr olmalarına neden olabilmektedir.<sup>56</sup>

Çalışanın geleceği yöneticisi ile olan ilişkisine oldukça bağlıdır. Yapılan araştırmalarda; çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündüklerinin, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir.<sup>57</sup>

#### **2.5.1.6.1. Amir Durumundaki Memurların Uyması Gereken Disiplin ve Kurallar**

DMK'nın 8'inci maddesine göre, devlet memurlarının iş birliği içinde çalışmaları esastır. Aynı kanunun 10'uncu maddesi: “Amir durumunda olan devlet memurları maiyetindeki memurları yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludur. Ayrıca amirin, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması, bu yetkiyi kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanması esastır. Amir, maiyetindeki memurlara kanunlara aykırı emir veremez ve bu memurlardan menfaat sağlayamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz.” şeklinde hüküm getirmiştir.

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 14'üncü maddesinde kamu görevlilerinin görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamayacakları, herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamayacakları belirtilmektedir. Aynı yönetmelik'in 20'nci maddesine göre, “yönetici kamu görevlileri, yetkisi içindeki personelin yolsuzluk yapmasını önlemek için gerekli tedbirleri alırlar. Bu tedbirler; yasal ve idari düzenlemeleri uygulamayı, eğitim ve bilgilendirme konusunda uygun çalışmalar yapmayı, personelin karşı

<sup>56</sup> Güner, **a.g.e.**, s.62

<sup>57</sup> Carol Kleiman, “Supervisors Vital to Job Satisfaction”, *Tribune News Service*, 2004, s.4109.

karşıya kaldığı mali ve diğer zorluklar konusunda dikkatli davranmayı ve kişisel davranışlarıyla personeline örnek olmayı kapsar.” şeklinde ifadesini bulmuştur. Aynı maddede yönetici kamu görevlilerinin personeline etik davranış ilkeleri konusunda uygun eğitimi sağlamak, bu ilkelere uyulup uyulmadığını gözetlemek ve etik davranış konusunda rehberlik etmekle yükümlü olduğu belirtilmektedir.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve KHK’larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısının kabulü 657 sayılı kanunda bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Buna göre disiplin cezası vermeye yetkili disiplin amirleri; yürütülen hizmetin özellikleri ve çalışma şartları dikkate alınarak genel yönetmelikte belirtilen esas ve usuller çerçevesinde, kurumlarınca tayin ve tespit edilen amirler olacak. Valiler illerde, kaymakamlar ilçe sınırları dahilindeki kamu kurum ve kuruluşlarının taşra teşkilatında görev yapan her düzey personelin üst disiplin amiri olacaktır.

## **2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER AÇISINDAN KAMU PERSONELİ MEVZUATININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler Açısından Kamu Personeli Mevzuatının Değerlendirilmesi**

#### **2.6.1.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılan normlar, davranışlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkilidir. Bunlar örgüt üyelerinin iletişimde kullandıkları ortak dil, tavır, semboller, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler

tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir örgütsel iklimdir.<sup>58</sup>

#### 2.6.1.1.1. Kamu Çalışanlarının Görev ve Sorumlulukları

- 1- **Sadakat yükümlülüğü:** Devlet Memurları Kanunu'nun "sadakat" başlıklı 6'ncı maddesine göre; "devlet memurları, T.C. Anayasasına ve kanunlarına sadakatla bağlı kalmak ve milletin hizmetinde T.C. Kanunlarını sadakatla uygulamak zorundadırlar."
- 2- **Siyasi partilere üye olma yasağı:** DMK'nın 7'nci maddesine göre, "devlet memurları siyasi partiye üye olamazlar, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar."
- 3- **Görevinin gerektirdiği itibar ve güvene layık olmak:** DMK'nın 8'inci maddesine göre, "devlet memurları, resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar."
- 4- **Görevini iş birliği içinde yerine getirmek:** DMK'nın 8'inci maddesinde Devlet memurlarının iş birliği içinde çalışmaları esastır denilerek devlet memurlarının görev ve sorumluluklarının neler olduğu belirtilmekte ve bu kanuna memurların sadakatla bağlı olması istenerek bu çerçevede bir örgüt iklimi oluşturulmak istenmektedir.
- 5- **Eşitlik ilkesi ve ayırım gözetmeme:** 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun *genellik ve eşitlik* başlıklı 4'üncü maddesine göre, "eğitim

---

<sup>58</sup> Luthans, a.g.e. s.550

kurumları dil, ırk, cinsiyet ve din ayırımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.”

- 6- Vatandaş odaklılık:** Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, kamu görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemiştir.<sup>59</sup> Bu ilkeler; görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci, halka hizmet bilinci, hizmet standartlarına uyma, amaç ve misyona bağlılık, dürüstlük ve tarafsızlık, saygınlık ve güven, nezaket ve saygı, yetkili makamlara bildirim, çıkar çatışmasından kaçınmadır. Bu ilkeler kamu görevlileri tarafından paylaşılması gereken ortak etik davranış ilkeleri ile kurum içinde oluşturulan bir örgütsel iklimi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

#### 2.6.1.1.2. Kamu Çalışanları ile İlgili Disiplin Suçları ve Cezaları

DMK'nın “disiplin” başlıklı yedinci bölümü devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller ile ilgili hüküm getirmiştir. DMK'nın 125'inci maddesinin (A) bendinde uyarma cezasının memura, verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmaması, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmemesi, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunmaması gibi hallerde verileceği belirtilerek bu cezasının memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesi şeklinde, (B) bendinde kınama cezasının memura, görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranma, devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanma gibi hallerde verileceği belirtilerek, kınama cezasının memura görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesi şeklinde, (C) bendinde aylıktan kesme cezasının memura; özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek, görev sırasında amire sözle saygısızlık etmek,

<sup>59</sup> Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, R.G. Tarihi: 13/04/2005, Resmi Gazete No: 25785, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011.

toplu müracaat veya şikayet etmek gibi hallerde verileceği belirtilerek memura brüt aylığından 1/30-1/8 arasında kesinti yapılması şeklinde, (D) bendinde kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının memura, göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek gibi hallerde verileceği ve bulunduğu kademe ilerlemesinin 1-3 yıl durdurulması şeklinde ve son olarak (E) bendinde devlet memurluğundan çıkarma cezasının memura; siyasi partiye üye olmak, yetki almadan gizli bilgileri açıklamak, siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek gibi hallerde verileceği ve bir daha devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarma şeklinde uygulanacağı ifade edilmektedir.

Devlet Memurları Kanunu, bu disiplin çerçevesinde bir örgüt kültürü yaratarak çalışanlar tarafından paylaşılması ve uyulması gereken normlar, davranışlar ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Bu değerler örgüt kültürünü meydana getiren ve örgütsel bağlılığı etkileyen temel unsurlardır. DMK'da yapılan yeni düzenlemede memurlarla ilgili önemli düzenlemeler yer almaktadır. Buna göre Anayasada yapılan değişikliğe paralel olarak uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları için disiplin kuruluna itiraz edilebilecek, uyarma ve kınamaya karşı yargı yoluna gidilebilecek. Toplu müracaat ve şikayete aylıktan kesme cezası verme uygulaması da olmayacak.

#### **2.6.1.2. Örgütsel Ödüller ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Barutçugil, a.g.e. s.450

### 2.6.1.2.1. Kamu Çalışanlarının Ödül Hakkı

DMK'nın 122'nci maddesine göre, "görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilir." Aynı kanunun 123'üncü maddesine göre ise, başarılı görev yaptıkları görülen devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebileceği ifade edilmektedir. DMK'nın 152'nci maddesinde nitelik ve çalışma şartları bakımından güç olan işlerde çalışanlara iş güclüğü zammı, sağlık için tehlike arz eden işlerde çalışanlara iş riski zammı, Sayıştay'a hesap vermekle yükümlü olan saymanlarla, veznedar ve diğer görevlilere mali sorumluluk zammı ödeneceği ifade edilmektedir. DMK'nın 202'nci maddesinde, evli bulunan devlet memurlarına aile yardımı ödeneği verileceği, bu ödeneğin devlet memurlarına her ay aylıklarıyla birlikte ödeneceği hükmü getirilmiştir.

Anayasanın 86'ncı maddesinde, TBMM üyelerinin ödenek, yolluk ve emeklilik işlerinin kanunla düzenleneceği, ödeneğin aylık tutarı en yüksek devlet memurunun almakta olduğu miktarı, yolluğun da ödenek miktarının yarısını aşamayacağı hükmü getirilmiştir.

551 sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin *hizmet buluşu ve serbest buluş* kavramları başlıklı 17. maddesine göre, "hizmet buluşları, işçinin bir işletme veya kamu idaresinde yükümlü olduğu faaliyeti gereği gerçekleştirdiği veya işletmenin veya kamu idaresinin büyük ölçüde deneyim ve çalışmalarına dayanan, işçinin iş ilişkisi sırasında yaptığı buluşlardır." şeklinde tanımlanmıştır."<sup>61</sup> Bu KHK'nın 24.maddesine göre, "işçi buluşları ile ilgili bedel tarifesi ve uyuşmazlık halinde izlenecek tahkim usulü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından, işveren ve işçilerin en yüksek mesleki kuruluşlarının görüşleri alındıktan sonra bu Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içinde çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir." şeklinde ifadesini

<sup>61</sup> 551 sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, R. G. Tarih ve Sayısı:27.06.1995-22326, (Çevrimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 10 Ocak 2011.



bulmuştur. KHK'nın 25.maddesinde ise, işverenin hizmet buluşuna ilişkin kısmi veya tam hak talebinde bulunmasını takiben bedelin miktar ve ödeme şeklinin çıkarılacak yönetmelikteki hükümlere göre taraflarca belirleneceği ifade edilmektedir.

### **Örgütsel Ödüllere İlişkin Yeni Düzenlemeler**

DMK İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ile 657 sayılı Kanunun 122'nci maddesi değiştirilmiştir. Kanunun "başarı, üstün başarı değerlendirme ve ödül" başlıklı 122'nci maddesine göre; "görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; yüksek miktarda kamu kaynağında tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, başarı belgesi verilebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler tarafından uygun görülmesi halinde en yüksek devlet memuru aylığının %200'üne kadar ödül verilebilir." şeklinde hükme bağlanmıştır.

#### **2.6.1.4. Sosyal Güvenlik ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi**

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Suat Uğur, *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Tşof Plaka Matbacılık, Ankara, 2004, s.27.

#### **2.6.1.4.1. Kamu Çalışanlarının Sosyal Güvenlik Hakkı**

DMK'nın 187'nci maddesinde: "Devlet memurlarının emeklilik ve malulluk hallerinde kendilerinin, ölümleri halinde dul ve yetimlerinin sahip buldukları haklar emeklilik kanunlarıyla düzenlenir." hükmü getirilmiştir. Aynı kanunun *hastalık ve analık sigortası* başlıklı 188'inci maddesinde, devlet memurlarına hastalık, analık ve görevden doğan kaza ile mesleki hastalık ve benzeri hallerde gerekli sosyal sigorta yardımı sağlanacağı belirtilmiştir. Kanunun 191'inci maddesine göre, devlet memurları için ihtiyaç görülen yerlerde çocuk bakımevi ve sosyal tesisler kurulabilir. Kanunun 193'üncü maddesinde ise, devlet memurlarının konut ihtiyaçlarının özel kanunlarla düzenlenerek sağlanacağı ifade edilmiştir. Ayrıca DMK'nın 202'nci maddesine göre, evli bulunan devlet memurlarına aile yardımı ödeneği verilir. Memur, eş için ödenen aile yardımı ödeneğine evlendiği; çocuk için ödenen yardıma da çocuğunun doğduğu tarihi takip eden ay başından itibaren hak kazanır (m.204). Aynı şekilde Devlet Memurları Kanunu, ölüm yardımı ödeneği, tedavi, cenaze giderleri, yiyecek yardımı, giyecek ve yakacak yardımına ilişkin hususları da düzenlemiştir.

#### **Sosyal Güvenlik İle ilgili Yeni Düzenlemeler**

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi ile 31.05.2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 19.maddesine şu fıkra eklenmiştir: "Çalışmaları sırasında iş dışında başka bir nedenle yakalanmaları mümkün olmayan bir meslek hastalığına yakalanan ve bu durumları Sağlık Bakanlığı Meslek Hastalıkları Hastanelerince ilk tespitleri yapılan işçiler sigortalı olup olmadıklarına bakılmaksızın bu haktan yararlanırlar." şeklinde ifade edilmektedir. Aynı kanunun 25'inci maddesine, "çalışmaları sırasında yaptıkları iş dışında başka bir nedenle yakalanmaları mümkün olmayan bir meslek hastalığına yakalanan ve bu durumları Sağlık Bakanlığı Meslek Hastalıkları Hastanelerince ilk tespitleri yapılan işçiler de bu madde kapsamındadır." fıkrası eklenmiştir. Bu kanun teklifi meclisten geçerek

kabul edilmiştir. Bu kanun ile meslek hastalığı olarak tespiti mümkün olan hastalıklara yakalanan işçiler sosyal güvenlik ile koruma altına alınmaktadır.

5947 Sayılı Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun tasarısı ile 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanununun 12'nci maddesine ek madde eklenmiştir. Bu maddeye göre, “kamu sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan tabip, diş tabibi ve tıpta uzmanlık mevzuatına göre uzman olanlar, tıbbi kötü uygulama nedeniyle kendilerinden talep edilebilecek zararlar ile kurumlarınca kendilerine yapılacak ruculara karşı sigorta yaptırmak zorundadır. Özel sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan veya mesleklerini serbest olarak icra eden tabip, diş tabibi ve tıpta uzmanlık mevzuatına göre uzman olanlar, tıbbi kötü uygulama sebebi ile kişilere verebilecekleri zararlar ile bu sebeple kendilerine yapılacak rucuları karşılamak üzere mesleki mali sorumluluk sigortası yaptırmak zorundadır.” şeklinde hükme bağlanmıştır. Bu kanun tasarısı ile tıbbi zarar görmüş hastaların zararlarının karşılanması amacıyla sigorta sisteminin getirilmesi amaçlanmaktadır.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun teklifi ile 5510 sayılı Kanuna geçici madde eklenmiştir. Bu maddeye göre, “212 sayılı Kanun kapsamında basım ve gazetecilik iş yerlerinde çalışırken, 657 sayılı DMK kapsamında bir işe geçmiş olanların geçiş yaptıkları tarihe kadarki fiili hizmet süresi zamları, emekliliklerinde dikkate alınır.” Bu kanun teklifi ile gazetecilerin kamu kurum ve kuruluşlarında göreve başlamaları halinde fiili hizmet süresi zammından yararlanmaları amaçlanmaktadır.

Engelli Memurların Emekliliğini Düzenleyen 5434 Sayılı Kanununun 39'uncu Maddesinin (J) Bendinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi meclis komisyonuna sunulmuş ve kabul edilmiştir. 5434 sayılı kanununun 39'uncu maddesinin (j) bendi şu şekilde değiştirilmiştir: “Sakatlıkları sebebiyle ilgili mevzuat uyarınca göreve alınanlardan en az 12 yıl hizmeti bulunanlar istekleri üzerine emekliye ayrılırlar. Engelli memurlarda diğer memurlarda olduğu gibi ayrıca yaş şartı yoktur”. Bu madde ile engelli memurlara erken emeklilik imkânı sağlanmış olmaktadır.

### 2.6.1.5. Çalışma Hayatının Güvenliği ile İlgili Mevzuat ve Değerlendirilmesi

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini artırabilmektedir. İş yerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin veya korkusunun olmaması, çalışanın iş tatminini artırmasında önemli bir etken olmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına güvenli bir ortam sağlamaları gerekmektedir. İş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemelerde, işverenin, çalışanın güvenliğini sağlamakla ilgili koşullar belirtilmektedir. Aynı zamanda çalışanların da iş güvenliği ile ilgili usul ve esaslara uymaları gerekmektedir.<sup>63</sup>

#### 2.6.1.5.1. Kamu Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkı

İş sağlığı ve güvenliği 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 77'nci maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, "işverenler, iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmaya yükümlüdür. İşverenler iş yerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçilerin karşı karşıya buldukları mesleki riskler; yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermekle yükümlüdür. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir." şeklinde hüküm getirmiştir.

4207 sayılı Tütün Ürünlerinin Zararlarının Önlenmesi ve Kontrolü Hakkında Kanunu ile tütün ürünlerinin kapalı alanlarda içilmesi yasaklanmıştır.<sup>64</sup> Bu kanunun 2'nci maddesinin birinci fıkrasının (A) bendine göre, kamu hizmet binalarının kapalı alanlarında, (B) bendine göre, koridorları dahil olmak üzere her türlü eğitim, sağlık, üretim, ticaret, sosyal, kültürel, spor, eğlence ve benzeri amaçlı özel hukuk kişilerine

<sup>63</sup> Güner, a.g.e. s.63

<sup>64</sup> Tütün Ürünlerinin Zararlarının Önlenmesi ve Kontrolü Hakkında Kanun, Kanun No:4207, R.G. Tarih ve Sayısı:26/11/1996-22829, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 5 Ocak 2011

ait olan ve birden çok kişinin girebileceği binaların kapalı alanlarında tütün ürünleri tüketilemez. Aynı kanunun *ceza hükümleri* başlıklı 5'inci maddesinde bu kanun hükmüne uymayanların 5326 sayılı Kabahatler Kanununa göre cezalandırılacağı ifade edilmektedir. Bu kanunla çalışma ortamında iş sağlığı güvence altına alınmış bulunmaktadır.

### **İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Yeni Düzenlemeler**

DMK İle Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi ile sözleşmeli öğretmenlik istihdamına son verilmesi amaçlanmaktadır.<sup>65</sup> Bu amaçla 657 sayılı DMK'nın 4.maddesinin sözleşmeli personel başlıklı (B) bendindeki, “Milli Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin” ibaresi madde metninden çıkarılmıştır. 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna ek madde eklenmiştir. Buna göre MEB'e bağlı eğitim kurumlarında 657 sayılı DMK'nın 4.maddesinin B bendi kapsamında sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenler MEB'in öğretmen kadrolarına hizmet sürelerine, bölgelerine ve puanlarına bakılmaksızın naklen atanırlar. Bu kanun teklifi kabul edilmiştir. Böylelikle MEB'e bağlı kurumlarda sözleşmeli statüde görev yapan öğretmenlerin hizmet sürelerine, hizmet bölgelerine ve puanlarına bakılmaksızın naklen atanmaları sağlanacaktır.

5947 Sayılı Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun tasarısı ile 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun 657 sayılı DMK'nın 99'uncu maddesinin birinci fıkrasına, “ancak, iyonlaştırıcı radyasyonla teşhis, tedavi veya araştırmanın yapıldığı yerler ile bu iş veya işlemlerde çalışan personel için haftalık çalışma süresi 37,5 saattir ve bu süre içerisinde, Sağlık Bakanlığınca çıkarılacak

<sup>65</sup> Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Kanun No:3797, R.G. Tarih ve Sayısı: 12.05.1992-21226, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

yönetmelikte belirtilen radyasyon dozu limitleri ayrıca dikkate alınır, bu çalışma süresi içinde doz limitlerinin aşılmaması için alınması gereken tedbirler yönetmelikle belirlenir.” şeklinde eklenmiştir. Bu madde ile iyonlaştırıcı radyasyonla teşhis, tedavi ve araştırmanın yapıldığı yerler ile bu iş veya işlemlerde çalışan personelin haftalık çalışma süresi 37, 5 saat olmuştur. Böylelikle hem çalışma koşulları hem de iş sağlığı açısından personelin korunması sağlanmıştır.

14.07.1965 Tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi sunulmuştur. Bu kanun teklifi ile DMK'nın 53'üncü maddesinin üçüncü fıkrasında geçen “%3” ibaresi “%6” olarak değiştirilmiştir. Bu kanunun yürürlüğe girmesi halinde kamuda istihdam edilen engelli personel sayısının iki katına çıkarılması sağlanacaktır. Engellilerin yasal zorunluluk dışında istihdam olanağı bulma şansının azlığı göz önünde alındığında sosyal açıdan engelli personele sosyal açıdan iş güvenliği sağlanması hedeflenmektedir.

TBMM Adalet Komisyonunda Borçlar Kanunu tasarısı kabul edilerek yasalaştı. İşverene “iş yerinde psikolojik tacizi engelleme yükümlülüğü getiren” Borçlar Kanunu tasarısının yasalaşması ile Türk hukuna ilk kez mobbing kavramı girmiş oldu. Bu kanuna göre, “işveren, hizmet ilişkisinde işçilerin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve iş yerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.” Aynı şekilde, “İşveren, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.” Borçlar Kanununda yapılan bu düzenleme mobbing davalarının kolayca açılmasına ve açılacak tazminat davalarından daha çabuk sonuç alınmasına katkı sağlayacaktır.

4857 sayılı İş Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi komisyona sunulmuştur. Buna göre İş Kanununun 77'nci maddesinin 1.fıkrasının sonuna şu metin eklenmiştir: “İşveren, iş yerinde çalışanlar arasında ahenk ve huzuru

bozucu davranışları önlemekle yükümlüdür. Bu amaçla iş yerinde kişilerin ruhsal bütünlüğüne zarar verecek kasıtlı, sürekli, sistematik bir şekilde sürdürülen ve kısaca psikolojik taciz (mobbing) olarak ifade edilen kusurlu davranışları izlemek, değerlendirmekle yükümlüdür. İş yerlerindeki söz konusu uygulamalar, Sağlık Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının birlikte hazırlayacakları yönetmelikte belirtilir.” Bu kanun teklifinin kabulü ile İş Kanununa ilk kez mobbing kavramı girmiş olacaktır. Bu düzenleme ile çalışma hayatına ilişkin önemli bir eksiklik giderilmiş olacaktır.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısının yasallaşması ile birlikte silikozis hastalarına malulen emekli olma hakkı tanınmaktadır. Buna göre sigortalı olmayan ve silikozis hastalığı nedeniyle meslekte kazanma gücünü en az yüzde 15 kaybedenlere SGK tarafından aylık bağlanacak. Bu kişilerin, yasanın Resmi Gazete’de yayım tarihinden itibaren 3 ay içinde başvurmaları gerekmektedir. Kişinin meslekte kazanma gücünü kaybettiğine SGK Sağlık Kurulunca karar verilmesi durumunda bu kişilere aylık bağlanacak. Aylık almakta iken ölen silikozis hastasının eşine ve çocuklarına da aylık bağlanabilecek. Bu tasarının ilgili maddesinin kabulü ile silikozis hastalarının devlet tarafından sosyal güvence altına alınması mümkün olmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ TATMINİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Örneği

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmanın konusu kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat çerçevesinde değerlendirilmesi ve bir araştırmayla ortaya konulmasıdır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının mevzuat çalışmaları ile ilişkilendirilmesi bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmaktadır. Kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi gerekçesiyle ülkemizde kamu personel rejiminin yeniden düzenlenmesi konusundaki mevzuat çalışmalarının kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi ve ortaya konulması bakımından, daha sonra yapılacak yeniden düzenleme çalışmalarına da katkı sağlaması düşüncesiyle bu çalışma önemli görülmektedir.



### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırma, kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Araştırmadaki sınırlamalar, söz konusu amaç çerçevesinde belirlenen faktörleri ve değişkenleri kapsamaktadır. Araştırma Ankara merkezde bulunan Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nde çalışan kamu görevlileri (memur, sözleşmeli personel) ile sınırlıdır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.4.1. Kavramsal Çerçeve**

Araştırmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### **3.4.2. Verilerin Toplanması**

Anketteki ölçekler oluşturulurken, yaygın olarak referans alınan kaynaklardan yararlanılmıştır. Anket sorularının anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini artırmak için Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nde çalışan otuz üç çalışana pilot araştırma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda anket formuna son şekli verilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nde çalışan toplam 673 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma evreninin kapsamını doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru, idari ve teknik personel oluşturmaktadır. Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nde çalışan tüm personele araştırmacı tarafından ulaşılarak anketler dağıtılmıştır. 267 anket geri dönmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde; iş tatmini ölçeğini içeren 5 soru bulunmaktadır. İş tatminini ölçmek için Ackfeldt ve Coote'nun (2005) 5 ifadeli "İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Bu gruptaki sorularda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

İkinci bölümde; çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek için A. Wasti'nin Türkçe'ye çevirdiği Meyer ve Allen (1993) tarafından hazırlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Bu bölümde 18 adet ifade yer almakta olup, bu gruptaki sorularda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde; çalışanların kamu personeli mevzuatına ilişkin değerlendirmelerine yönelik 9 ifadeden oluşan sorulara yer verilmiştir. Bu maddelerden M1, M2, M4 ve M5 numaralı sorular tarafımızdan hazırlanmış olup, M3, M6, M7, M8 ve M9 numaralı sorular Ateş'in (2006) geliştirdiği "Görev Etkinliği Anketi"nden alınmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde; anketi cevaplayanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, eğitim durumu, konum, hizmet süresi) belirlemeye yönelik 4 soru sorulmuştur.

### **3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma hipotezleri literatürde yer alan temel çalışmalar gözden geçirilerek oluşturulmuştur. Jenkins ve Thomlinson (1992) duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlemiştir. DeCotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMillan (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Harrison ve Hubbard (1998), Bhuian ve Abol-Muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999), Yousef (2001) ve Yousef (2002) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Williams ve Anderson, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında her zaman geçerli bir ilişki olduğunu ileri

sürmüşlerdir. İşinden tatmin olmuş işgörenlerin, tatmin olmayanlara göre, örgüte faydalı olan, isteğe bağlı davranışları çok daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Akar ve Yıldırım (2008), Yöneticilerin örgütsel bağlılık, İş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiye yönelik Beyaz Et Sektöründe yaptıkları araştırmada iş tatmininin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi üç tip örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü doğrudan ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Demir, Usta ve Okan (2008), Türkiye'deki akademisyenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde içsel pazarlamanın etkisini inceledikleri çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca artan iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı, daha etkin olmak üzere devam bağlılığını da etkilediğini belirlemişlerdir.

Sığırı ve Basım (2006), iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeylerini kamu ve özel sektörler arasında karşılaştırmalı olarak araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile “tutarlı pozitif yönlü korelasyon” gösterdikleri sonucuna varmışlardır. Buna göre, iş tatminindeki bir artışın, örgüte bağlılıkta ya da tersi olarak örgüte bağlılıktaki bir artışın iş tatmininde artışa neden olabileceğidir.

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır.

H1: İş tatmini örgütsel bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1a: İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1b: İş tatmini devam bağlılığını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1c: İş tatmini normatif bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Kurumda mevzuatın uygulanması ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programı SPSS 17.0 kullanılmıştır. Araştırmanın güvenirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden; yapı geçerliliği için de açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler (cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi) frekans analizi ile incelenmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler korelasyon testi ile incelenmiştir. Korelasyon katsayısına bağlı olarak regresyon analizi yapılarak araştırma tamamlanmıştır.

#### 3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

##### 3.5.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim durumu, konum) sayısal ve yüzdesel dağılımlar ile belirlenmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyeti**

	Sayı	Yüzde
Kadın	145	54,3
Erkek	121	45,7
Toplam	267	100,0

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %54,3'ünün cinsiyeti kadın iken, %45,7'si erkektir.

**Tablo 2. Katılımcıların Eğitim Durumu**

	Sayı	Yüzde
Lise ve dengi	50	18,7
Ön lisans	76	28,5
Lisans	118	44,2
Lisansüstü ve üzeri	23	8,6
Toplam	267	100,0

Cevaplayıcıların %18,7'si lise mezunu, %28,5'i ön lisans mezunu, %44,2'si lisans mezunu, %8,6'sı yüksek lisans veya doktora mezunudur.

**Tablo 3. Katılımcıların Konumu**

	Sayı	Yüzde
Devlet memuru	227	85,0
Sözleşmeli personel	40	15,0
Toplam	267	100,0

Cevaplayıcıların %85'i devlet memuru iken, %15'i sözleşmeli personeldir.

**Tablo 4. Katılımcıların Hizmet Süresi**

	Sayı	Yüzde
0-5 yıl	58	21,7
6-10 yıl	50	18,7
11-15 yıl	36	13,5
16 ve üzeri	123	46,1
Toplam	267	100,0

Hizmet süresi “0–5 yıl” arasında olan cevaplayıcıların oranı %21,7'dir. “6-10 yıl” arasında olan cevaplayıcıların oranı %18,7'dir. Hizmet süresi “11-15 yıl” arasında olan cevaplayıcıların oranı %13,5'tir. Hizmet süresi “16 ve üzeri” olan cevaplayıcıların oranı %46,1'dir.

**Tablo 5. Anketteki Sorulara Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
İ1. İşim benim için çok değerlidir.	4,2022	,62852
İ2. İşimden son derece memnunum.	3,9139	,49440
İ3. İşim, çok güzeldir.	3,9176	,49882
İ4. Bu işte çalıştığım için mutluyum.	4,0150	,50538
İ5. İşimi kesinlikle severim.	4,1386	,59406
Ö1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	3,8801	,50622
Ö2. İşyerimin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	3,8951	,56550
Ö3. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	3,9551	,56682
Ö4. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	4,0712	,53328
Ö5. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	4,1124	,52968
Ö6. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	3,9363	,50530
Ö7. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,8689	,62049
Ö8. İstesem de şu anda işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,9176	,58870
Ö9. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	3,8502	,55525
Ö10. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	3,7978	,64621
Ö11. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,7865	,65704
Ö12. Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.	3,9438	,42549
Ö13. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	3,9888	,46277
Ö14. Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,8951	,54519
Ö15. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	3,8015	,56355
Ö16. Bu kuruluş benim için sadakatimi hak ediyor.	3,7753	,62081
Ö17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmak istemezdim.	3,7341	,66638
Ö18. Kuruluşuma çok şey borçluyum.	3,6330	,74599
M1. Yönetimin eşit iş fırsatı sağlayan Kanun ve politikaları uyguladığını düşünüyorum.	2,2809	1,12379
M2. Bu kurumda çalışan diğer memurlar ve sözleşmeli personelle karşılaştırıldığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.	2,4794	1,27532
M3. Kamu Personeli mevzuat bilgisi konusunda yeterli seviyedeyim.	3,4120	1,04537
M4. Çalıştığım kurumda kendimle ilgili her türlü mevzuata ve bilgiye ulaşma imkânına sahibim.	3,5356	1,13126
M5. Görevde yükselme ile ilgili mevzuatın eşit (ayırimsız) olarak uygulandığını düşünüyorum.	2,2097	1,14750
M6. Kendi kategorimde (memur, sözleşmeli personel) tanınan yükselme imkânlarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,2397	1,18363
M7. Mevcut sicil sistemi, personel arasında görevi başarmak için olumlu bir yarışma ortamı yaratmaktadır.	2,2060	1,17568
M8. Mevcut sicil sistemi beni yalnız işimi yapmaya ve görevimi başarmaya yöneltmektedir.	2,4382	1,20421

**Tablo (Devamı) 5. Anketteki Sorulara Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

M9. Yeni mevzuat düzenlemelerini eskiye nazaran daha adil ve tatmin edici buluyorum.				2,5693	1,15925
	<b>İş Tatmini</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Mevzuat</b>
<b>Ortalamalar</b>	4,0375	3,9750	3,8608	3,8046	2,5968
<b>Standart Sapma</b>	,37889	,31563	,34393	,35253	,68751

**3.5.2. Güvenirlilik Analizi**

Güvenirlilik, ölçülerin hatadan bağımsız kalma derecesi olarak ifade edilebilir. Bir ölçeğin güvenirliliği, aynı zamanda, ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçları verebilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Güvenirliliği hesaplamının en yaygın yöntemi ise, içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa değeridir. Bu değer, bir korelasyon katsayısı olarak yorumlandığından dolayı sıfır ve bir arasında değişmekte ve bire yaklaştıkça tutarlılığı artmaktadır.<sup>66</sup> İş tatmini ve örgütsel bağlılığa ait Cronbach Alfa değerleri aşağıda verilen tablolarda görülmektedir.

**Tablo 6. Güvenirlilik Katsayıları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>İfade sayısı</b>
İş Tatmini	,729	5
Duygusal Bağlılık	,625	6
Devam Bağlılığı	,617	6
Normatif Bağlılık	,606	6
Mevzuat	,784	8

<sup>66</sup> Güner, a.g.e., s.82

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Cronbach's alfa sayısı her bir değişken için 0,60'm üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler 0,6 ile 0,8 arasında olduğundan anketin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Anket sorularımızın mevzuata ilişkin güvenilirliği Cronbach Alpha 0,768 (%76) olarak hesaplanmıştır. Üçüncü maddenin çıkarılması durumunda Cronbach alfaha değerinin 0,784'e yükseldiği görülmüştür. Bu nedenle mevzuata ait üçüncü soru ankettten çıkarılarak güvenilirlik artırılmıştır.

### 3.5.3. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizi, bir ölçeğin, ölçmesi gereken özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini belirtir. Geçerlilik, bir ölçüm aracının ölçmek istenen özelliği ölçebilmesi niteliğidir. Yani bir ölçüm aracının geçerliliği, ölçülmek istenen özelliğe göre bireyler, gruplar ya da durumlar arasındaki gerçek farklılığı yansıtan ölçme aracının bir niteliğidir.<sup>67</sup>

Bu araştırmada, mevzuata ilişkin soruların gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için ayrışma geçerliliği incelenmiştir. Ayrışma geçerliliği, faktörler arasında çok yüksek korelasyonlar olmamasını ve farklı faktöre ait sorular arasındaki korelasyonların düşük olmasını belirtir.<sup>68</sup> Ayrışma geçerliliğini belirlemek amacıyla aynı faktör içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Ölçeğin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını incelemek için farklı faktörler içerisinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Farklı faktörler arasında yer alan ifadelerin ve faktörlerin birbirleriyle korelasyonunun çok yüksek olmaması ayrışma geçerliliğini desteklemektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerliliği kabul edildiğinden bu ölçeklere faktör analizi uygulanmamıştır.

<sup>67</sup> Güner, a.g.e., s.83

<sup>68</sup> Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich, "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, No:16, 2001, s.218. 497-527.



### 3.5.3.1. Mevzuata İlişkin Soruların Faktör Analizi

Mevzuata ilişkin soruların yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan 2 faktör toplam varyansın %54,428'ini açıklamaktadır. İyi bir faktörleşme yapısı elde etmek için varimax döndürmesi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 7. Mevzuata Yönelik Soruların Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktör Yükü	Faktörler	
		1	2
Yönetimin eşit iş fırsatı sağlayan Kanun ve politikaları uyguladığımı düşünüyorum.	,475	0,66	
Bu kurumda çalışan diğer memurlar ve sözleşmeli personelle karşılaştırıldığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.	,506	0,64	
Çalıştığım kurumda kendimle ilgili her türlü mevzuata ve bilgiye ulaşma imkânına sahibim	,378	0,59	
Görevde yükselme ile ilgili mevzuatın eşit (ayırimsız) olarak uygulandığını düşünüyorum.	,575	0,69	
Kendi kategorimde (memur, sözleşmeli personel) tanınan yükselme imkânlarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	,528	0,57	
Mevcut sicil sistemi, personel arasında görevi başarmak için olumlu bir yarışma ortamı yaratmaktadır.	,752		0,85
Mevcut sicil sistemi beni yalnız işimi yapmaya ve görevimi başarmaya yönelmektedir.	,683		0,82
Yeni mevzuat düzenlemelerini eskiye nazaran daha adil ve tatmin edici buluyorum.	,457		0,51
Özdeğer		2,258	2,096
Varyansı açıklama oranı (%)		28,227	26,202
<b>KMO = 0,776</b>		<b>Bartlett's Test of Sphericity = 544,068</b>	
		<b>p = 0,000</b>	

Tablo 7'de, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test eden KMO değerinin 0,776 çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, KMO değerinin 1'e yakın olması, mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu ispatlamaktadır. Bartlett testi sonucu 544,068 olarak hesaplanmış ve 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Faktör ağırlıkları 0,51 ile 0,85 arasındadır. Boyut sayısı 2'dir. Birinci faktör altında toplanan sorular kurumda mevzuat algısı adıyla bir faktör altında toplanmıştır. İkinci faktör altındaki sorular sicil sistemi adıyla tek faktör altında toplanmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

Kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla 2 adet hipotez, 3 adet alt hipotez geliştirilmiştir.

#### 3.6.1. Korelasyon Testi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir.

**Tablo 8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki**

Korelasyon	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kurumda Mevzuat Algısı	Sicil Sistemi
İş tatmini	1	0,415**	0,359**	0,418**	0,158*	0,046
Duygusal Bağlılık	0,415**	1	0,402**	0,322**	-0,045	-0,071
Devam Bağlılığı	0,359**	0,402**	1	0,410**	-0,018	-0,078
Normatif Bağlılık	0,418**	0,322**	0,410**	1	0,010	0,002
Kurumda Mevzuat Algısı	0,158*	-0,045	-0,018	0,010	1	0,001
Sicil Sistemi	0,046	-0,071	-0,078	0,002	0,000	1

Anlamlılık düzeyi:  $p^* < 0,05$ ,  $p^{**} < 0,01$

Tablo 8 incelendiğinde, iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini ile en güçlü ilişki normatif bağlılık

faktörü arasındadır ( $r = 0,418$ ). İş tatmini ile en zayıf ilişki kurumda mevzuat algısı arasındadır ( $r = 0,158$ ). Örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında ( $r = 0,415$ ), iş tatmini ile devam bağlılığı arasında ( $r = 0,359$ ) ve iş tatmini ile normatif bağlılık ( $r = 0,418$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Aynı tabloya bakıldığında, İş tatmini ile kurumda mevzuat algısı arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki ( $r = 0,158$ ) görülmektedir. Sicil sistemi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

### 3.6.2. Regresyon Analizi

#### 3.6.2.1. İş Tatmininin Duygusal Bağlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi

İş tatmini ile örgütsel bağlılık faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Modele ilişkin ANOVA tablosunda da modelin geçerliliğine bakılmış olup çıkan p değeri 0,000 olduğundan ( $p < 0,05$ ) modelin geçerli olduğu ortaya konmuştur. Analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

**Tablo 9. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,415 <sup>a</sup>	,173	,169	,28764

**Tablo 10. İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu**

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	4,574	1	4,574	55,286	,000
Artık	21,926	265	,083		
Toplam	26,500	266			
a. Bağımsız Değişken: İş Tatmini					
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık					

**Tablo 11. İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi**

Model	Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,578	,189		13,656	0,000
İş tatmini	0,346	,047	,415	7,435	0,000

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 9’da uyarlanmış  $R^2$  değeri %16,9’dur. Yani, “İş Tatmini” bağımlı değişken durumundaki “Duygusal Bağlılık” değişkenine ait varyansı %16,9 oranında açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılığın %17’sinin iş tatminine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10’da ANOVA testi sonucunda F testinin (55,286) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05’ten küçük olması modelin duygusal bağlılığı açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 11’de modelde yer alan değişkene ait katsayılarla ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 2,578 + 0,346 (\text{iş tatmini})$$

Şeklinde ifade edilebilir. İş tatminine ilişkin B değeri 0,346 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,047'dir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,415 olup, buna ilişkin t değeri ( $t=7,435$ ) ile ilgili anlamlılık düzeyi ( $p<0,000$ ) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan istatistiki açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre H1a alt hipotezi kabul edilmektedir. Yani, İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### 3.6.2.2. İş Tatmininin Devam Bağlılığı Faktörü Üzerindeki Etkisi

İş tatmini ile örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığı faktörü arasında regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre iş tatmini, devam bağlılığını açıklamada yeterli bulunmuştur. Modele ilişkin ANOVA tablosunda da modelin geçerliliğine bakılmış olup çıkan p değeri  $p<0,05$  olduğundan modelin geçerli olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

**Tablo 12. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,359 <sup>a</sup>	,129	,126	,32156

**Tablo 13. İş Tatmini ile Devam Bağlılığı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu**

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	4,065	1	4,065	39,313	,000
Artık	27,400	265	,103		
Toplam	31,465	266			
a. Bağımsız Değişken: İş Tatmini					
b. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı					

**Tablo 14. Katsayılar Tablosu**

Model	Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,544	,211		12,054	0,000
İş tatmini	0,326	,052	,359	6,270	0,000

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 12’de  $R^2$  değeri %12,9 olup uyarlanmış  $R^2$  değeri %12,6’a düşmektedir. Yani, “İş Tatmini” bağımlı değişken durumundaki “Devam Bağlılığı” değişkenine ait varyansı %12,6 oranında açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile devam bağlılığının %12,6’sının iş tatminine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13’te ANOVA testi sonucunda F testinin (39,313) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05’ten küçük olması modelin devam bağlılığı açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 14’de modelde yer alan değişkene ait katsayılarla ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{Devam Bağlılığı} = 2,544 + 0,326 (\text{iş tatmini})$$

Şeklinde ifade edilebilir. İş tatminine ilişkin B değeri 0,326 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,052’dir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,359 olup, buna ilişkin t değeri ( $t=6,270$ ) ile ilgili anlamlılık düzeyi ( $p<0,000$ ) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen **Sig.** değeri %5 seviyesinde 0,05’ten küçük olduğundan iş tatmininin modelin açıklayıcılığına önemli (istatistiki açıdan anlamlı) bir katkı sağladığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre H1b alt hipotezi kabul edilmektedir. Yani, İş tatmini devam bağlılığını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### 3.6.2.3. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi

İş tatmini ile normatif bağlılık faktörü arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre iş tatmininin bağımlı değişken durumunda olan normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Modele ilişkin ANOVA tablosuna bakıldığında p değerinin  $p < 0,05$  olduğundan modelin geçerli olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucuna ilişkin dağılım aşağıda verilmiştir.

**Tablo 15. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,418 <sup>a</sup>	,175	,172	,32085

**Tablo 16. İş Tatmini ile Normatif Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu**

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	5,778	1	5,778	56,129	,000
Artık	27,280	265	,103		
Toplam	31,058	266			
a. Bağımsız Değişken: İş Tatmini					
b. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık					

**Tablo 17. Katsayılar Tablosu**

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,234	,211		10,611	0,000
İş tatmini	0,389	,052	,418	7,492	0,000

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 15’de  $R^2$  değeri %17,5 olup uyarlanmış  $R^2$  değeri %17,2’e düşmektedir. Yani, “İş Tatmini” bağımlı değişken durumundaki “Normatif Bağlılık” değişkenine ait varyansı %17,2 oranında açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile normatif bağlılığının %17,2’sinin iş tatminine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 16’da ANOVA testi sonucunda F testinin (56,129) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05’ten küçük olması modelin devam bağlılığı açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 17’de modelde yer alan değişkene ait katsayılara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{Normatif Bağlılık} = 2,234 + 0,389 (\text{iş tatmini})$$

Şeklinde ifade edilebilir. İş tatminine ilişkin B değeri 0,389 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,052’dir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,418 olup, buna ilişkin t değeri ( $t=7,492$ ) ile ilgili anlamlılık düzeyi ( $p<0,000$ ) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen **Sig.** değeri %5 seviyesinde 0,05’ten küçük olduğundan iş tatmininin modelin açıklayıcılığına önemli (istatistiki açıdan anlamlı) bir katkı sağladığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre H1c alt hipotezi kabul edilmektedir. Yani, İş tatmini normatif bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna göre ana hipotez de kabul edilir. H0 hipotezi reddedilir.

#### Kabul edilen Hipotezler

H1: İş tatmini örgütsel bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1a: İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1b: İş tatmini devam bağlılığını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1c: İş tatmini normatif bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.



#### **3.6.2.1.4. Kurumda Mevzuatın Uygulanması ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre, kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasında 0,05 seviyesinde anlamlı bir pozitif ilişki vardır. Yani kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Sicil sistemi ile örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Korelasyon analizini incelediğimizde faktörlerin birbirleriyle ilişkisinde zayıf olduğunu göstermektedir. Buna göre, sicil sistemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasında ilişki mevcuttur ancak sicil sistemi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H2: Kurumda mevzuatın uygulanması ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz kamu yönetimi anlayışında saydamlık, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, esneklik, kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik yükselen değerler olarak yerini almaktadır. Kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan kamu kurumları için insan kaynağının kurumda etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, işinde tatmin olan ve kurumuna bağlı çalışanlarla gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmada, kamu sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş olup, yürürlükte ve hazırlanmakta olan mevzuat çalışmaları açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda tespit edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1- İş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerinin ortalamaları alınmış, bunlar arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Mevzuata yönelik sorulara ise açıklayıcı faktör analizi yapılarak çıkan sonuca göre iki faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör kurumda mevzuat algısı, ikinci faktör sicil sistemi adı altında toplanmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, araştırma amacına yönelik anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında 0,01 seviyesinde anlamlı bir pozitif ilişki mevcuttur. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında 0,01 seviyesinde anlamlı bir pozitif ilişki mevcuttur. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında 0,01 seviyesinde anlamlı bir pozitif ilişki mevcuttur.

2- İlk olarak iş tatmininin duygusal bağlılık faktörü üzerinde etkisi incelenmiştir. İş tatmininin duygusal bağlılığı açıklama yüzdesi %17,2 olarak bulunmuştur. İş tatmininin p değeri 0,05'ten küçük olduğu için duygusal bağlılık ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna bağlı olarak kendini ailenin bir parçası

olarak görmek, kurum meselelerini kendi meseleleri gibi görme bağıllığı anlamında bir duygusal bağıllık yaratmada iş tatmininin rolü olduğu görülmüştür.

Literatür incelendiğinde iş tatmininin duygusal bağıllık yaratmada rolü olduğu görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan kurumdaki çalışanların gerek sosyal ortam, gerekse gelişmiş örgüt kültürü dolayısıyla kendilerini ailenin bir parçası olarak hissedebildiklerini ve duygusal bağıllıklarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Daha sonra iş tatmininin devam bağıllığı üzerinde etkisine bakılmış ve iş tatmininin p değeri 0,05'ten küçük olduğu için devam bağıllığı ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle kamu sektöründe çalışan kişinin iş tatmini duyması sonucu kendini kuruma mecbur hissettiğini ve devam bağıllığı duyduğunu söyleyebiliriz. Araştırmadan elde edilen verilere göre, kamu çalışanlarının iş tatmininin yüksek olduğu dikkate alındığında, kuruma kendilerini mecbur hissettiklerini ve buna bağıllı olarak devam bağıllığı duyduklarını söyleyebiliriz.

Son olarak iş tatmininin normatif bağıllık üzerinde etkisine bakılmış ve burada iş tatmininin p değeri 0,05'in altında olduğu için normatif bağıllık ile ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Normatif bağıllığı kişinin işinin ona sağladığı tatminden ziyade kurumun ona sağladıkları ile ilişkili olduğundan kişi işinden tatmin olmasa da kuruma karşı yükümlülükleri olduğu için kuruma bağıllık hissetmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre işinden tatmin olan bireylerin kuruma ve çalışma arkadaşlarına karşı yükümlülük hissettikleri için kuruma bağıllı oldukları sonucu çıkmaktadır. Araştırmanın çoğunluğu 16 yıl ve üzerinde çalışan kişilerle yapıldığı göz önüne alındığında iş tatmini ile normatif bağıllık arasında ilişki olması normaldir. Çalışanlar, kuruma karşı yükümlülük hissettikleri için kurumdan ayrılmayı doğru bulmamaktadırlar.

3- Kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre kurumda mevzuat algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki mevcuttur. Buna göre, kurumda uygulanan adil

ücret, terfi ve yükselme olanaklarının iyileştirilmesiyle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Yani, kamu personeli ile ilgili mevzuatın kurumda uygulanması çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Bu da çalışanların kurumdaki uygulamalardan soyut olmadığını göstermektedir. Yeni mevzuat uygulamaları çalışanların beklentilerine cevap verebilir nitelikte olmalıdır. Yapılan düzenlemelere baktığımızda kamu görevlilerini sosyal, fiziksel ve daha birçok açıdan koruyan yasal düzenlemeler olduğunu görmekteyiz. Bu yasal düzenlemeler çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyebilmekte ve daha etkili çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

4- Diğer taraftan sicil sistemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kamu yönetiminde devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesinde sicil sistemi kullanılmaktadır. Türk kamu yönetiminde sicil sisteminin yetersizliği büyük bir çoğunluk tarafından dile getirilmektedir. Sicil sistemi başarı değerlendirme ölçütü olmasından ziyade, bazen memuru korkutma ve yıldırma aracı olarak görülmüştür. Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan yeni düzenleme ile sicil sistemi uygulamasının yerini personel bilgi sistemi almıştır. Buna göre her memur için bir özlük dosyası tutulması, başarı ve sicil değerlendirmelerinin personele bildirilmesi koşulu getirilmiştir. Bu anlamda yeni düzenlemenin eski sicil sistemi uygulamasındaki önemli bir eksikliği giderdiğini söyleyebiliriz. Eski uygulama personel için bir değerlendirme ölçütü olmasına rağmen örgüte bağlılık ile ilişkisinin bulunmaması; sicil sisteminin iyi bir performans ölçme sistemi olmamasına, çalışanlar arasındaki farkı ortaya koymamasına ve personele geri bildiriminin olmamasına bağlanabilir.

Günümüzde etik kurallara saygılı ve etkin bir kamu yönetiminin oluşturulması gerektiği düşüncesi kamu yönetiminde etik konusuna önem ve ağırlık verilmesine neden olmuştur. Kamu yönetiminde mal ve hizmet üretimi, kamu görevlileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Kamu görevlileri, yaptıkları her türlü işi, belirli bir takım ilkelere dayanarak yapmaktadır. Bu ilkelere biri kamu yararının üstün tutulmasıdır. Dolayısıyla kamu hizmeti yapan kamu görevlileri, kişisel çıkarları için değil kamu yararı için çalışmak durumundadır ve eylemlerinde

etik değerlere uymakla yükümlüdür. Kamu yönetiminde etik dışı davranışlara (yolsuzluk, rüşvet v.b.) imkân sağlayacak ortamların oluşmaması için ücretlerin görece tatminkâr olduğu ve yaptırımların caydırıcı olduğu durumlarda bu davranışların görülme sıklığı azalabilecektir. Ayrıca işinden tatmin olan ve kurumuna bağlı olan kamu görevlileri, eylemlerinde yasalar ve etik değerlere uygun davranacaktır. Bu nedenle yasal düzenlemelerin varlığı ve yaptırımların caydırıcı olması önemli bir husustur.

Türkiye’de kamu kuruluşlarının farklı statülerde örgütlenmesi, kamu personel rejiminde farklı istihdam biçimlerini meydana getirmiştir. Kamu kesiminde ücretlerle ilgili problemlerden biri memur maaşları ve işçi ücretleri arasındaki dengesizliktir. Kamu kesiminde uygulanan ücret sistemi konusunda farklı uygulamalar sözkonusudur. Her kamu görevlisinin ücret ile ilgili bağlı olduğu mevzuat farklıdır. Öncelikle, yasal düzenleme bakımından sistemde mevcut olan dağınık yapının giderilmesi gerekmektedir. Memurlara, farklı isimler altında verilen ücretler maaş adı altında toplanmalıdır. Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme, eşit işe eşit ücret verilmesini gözeten bir maaş rejimi uygulanmalıdır. Düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlar ödüllendirilmelidir. Bu durum çalışanlar açısından motive edici bir unsur olarak iş tatminlerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.

Türkiye’de tüm istihdam alanlarında çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik birçok yasal düzenleme ve yeni mevzuat çalışmaları bulunmaktadır. Ancak bu düzenlemelerin uygulamada yetersiz olduğu görülmektedir. Türkiye, iş kazaları ve meslek hastalıkları kaynaklı ölümlerde Dünya üçüncüsü ve Avrupa birincisidir. Bu tablonun en aza indirilmesi yasal çerçeveye bağlı olarak uygulamalarla mümkündür. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda yapılan yeni düzenleme, meslek hastalıkları konusunda çalışanları sosyal güvence altına almaktadır. Bununla birlikte çalışma koşullarının iyileştirilmesi için, mevcut yasal düzenlemelerin yanı sıra bunların hayata geçirilmesi, insana verilen değer doğrultusunda toplumsal bilincin artırılması, uygulamaya yönelik denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi önemlidir.

## KAYNAKÇA

Abraham S., “Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Vocational Behavior*, 52, N.2, 1998, s.156–157.

Allen N.J. ve Meyer J.P., “The Measurement and antecedents of affective, contuniance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psycology*, 63, 1999, s.1-18.

Altaş S.S. ve Çekmecelioğlu H.G., “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri: Bir araştırma”, *ÖNERİ: Marmara Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 7(28), 2007, s.47-57.

Antoncic B. ve Hisrich R.D., “Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation “, *Journal of Business Venturing*, No: 16, 2001, s.497-527.

Akar C. ve Yıldırım Y.T., “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 10, S: 2, 2008, s.97-113.

Armstrong M., *Handbook of Personel Management Practice*, Kogan Page, 10.b., London and Philadelphia, 2006.

Ataman G., *İşletme Yönetimi*, 3.b., Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2010.

Balay R., *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1.b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Bamberger P.A, Kluger A.N. ve Suchard R., “Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment”, *Academy of Management Journal*, (Haziran 1999), Vol: 42, No: 3, s.304-318.

Barutçugil İ., *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Barutçugil İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran İ.E., *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Kadioğlu matbaası, Ankara, 1998.

Benligiray S., “Ücret Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2003, s.32.

Boezeman E.J. ve Ellemers N., “Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers”, *Journal of Applied Psychology*, C: 92, N: 3, 2007, s.771-785.

Buchanan B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 19, N: 4, 1974, s.533-546.

Candan B. ve G.Çekmecelioğlu H., "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 2009, s.41-58.

Clugston M., "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, 26, 2000, s: 5-30.

Chen C.C, Yang Y.H. ve Hsiung S.T., "Analysis of Factors Affecting Employee's Occupational Commitment", 2009.

Çevik H.H., *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*, 2.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.

Çıtak M.A, Koldere Y, Ünsar S. ve Ergin G., "İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:10, S:2,2008, s.173-189.

Davis G., "Job Satisfaction Survey Among Employees In Small Businesses", *Journal of small Business and Enterprise Development*, V: 11, S: 4, 2004, s.405-503.

Dedeoğlu E., Emil F. ve Erdem C.M., "Kamu Mali Mevzuatının Uygulanması ve Saydamlığı Üzerine Gözlemler ve Bütçe Kanunları Mali Disiplini Ne Ölçüde Sağlıyor?", *Devlet Reformu Kamu Maliyesinde Saydamlık, TESEV, İstanbul,2000,s.47.*

Demir H, Usta R, Okan T., "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:26, S:2, 2008, s.135-161.

Dilek, H., "Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma", *Gebze*, 2005, s.76.

Dinçer Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7.b., Beta Yayım, İstanbul, 2004.

DPT., "İş Gücü Piyasası Özel İhtisas Komisyon Raporu, Çalışma Hayatı Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu'nun Görüşleri, DPT: 2592, ÖİK: 604, 14.01.2000,s. 91

Elloy, D.E., Everett, J. E., Flynn, W. R. "Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement", *Canadian Journal of Behavioral Science*, V: 27, N: 1, 1995.

Erbesler A., "İnsan gücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 1984, s.43.

Erdoğan İ., *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım ve Yayın, İstanbul, 1996.

Erdoğan İ., *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basım Yayın, İstanbul, 1999.

Eren E, Erdil O. ve Zehir Cemal., “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 1, 2000, s.100-123.

Ergül H.F., “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, No.18, 2006, s.94.

Eroğlu F., *Davranış Bilimleri*, 5.b., Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Eryılmaz B., *Kamu Yönetimi*, 2.b., Okutman Yayıncılık, Ankara, 2009.

Feldman D.C. ve Hugh H.J., *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, Mc Graw- Hill International Book Company, Auckland, 1983.

Ferik, F., “Öz – yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Asındaki Kişileri”, *Active*, 2002.

Fındıkçı İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., Alfa Basım, İstanbul, 2002.

Grunberg M.M., “Job Satisfaction”, Unvin Brothers Ltd., London, 1976, s. 167’den nakleden Tülin Ulusoy, *İşletmelerde İş Doymu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.

Goffee R. ve Jones G., *Kurum Kültürü*, çev: Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş., İstanbul, 2000.

Gözen D.E., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007.

Gözübüyük Ş. ve Akıllıoğlu T., *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1992.

Gül S.K., “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C:10, S:4, 2008, s.71-94.

Güner A.R., “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Modellenmesi”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2007.



Hüseyin F.E., “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, C: 5, S: 18, s.92-105.

İşcan Ö.F. ve Naktiyok A., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, C: 59, S: 1, 2004, s.182-201.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu 2010 Faaliyet Raporu, (Çevirimiçi) <http://www.etik.gov.tr>, 15 Şubat 2011.

Karaca S., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001.

Kanlıgöz C., “1982 Anayasasına Göre Kamu Görevlisi Kavramının Anlam ve Kapsamı”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C: 43, S: 1, 1993, s.170-196.

Keleş Ç.H.C., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2006.

Kanter R.M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism and Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33-4, 1968, s.500.

Kleiman C., “Supervisors Vital to Job Satisfaction”, *Tribune News Service*, 2004, s.4109.

Koç H., “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, S: 28, 2009, s.200-211.

Koçel T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1995.

Konuk M., “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, Konya, 2006, s.63.

Kök S.B., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 20, S: 1, 2006, s.291-310.

Köksal Ü., “Yönetimde Moral ve İntibak”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, C: 1, S: 4, 1968, s.107.

Lunderberg E.D., “The Management of People in Hotels and Restaurants”, 5 the end, Wm.C.Brown Publishers, 1992, s.8.

Luthans F., *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw Hill, Inc, New York, 2001.

Mathieu J.E. ve Zajac D.M., “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 1990, s.171-194.

Memarzadeh G. ve Mahmoudi R.H.,”Applying Organizational Concepts in the Iran Public Sector: A Preliminary Empirical Work on Justice”, *European Journal of Social Sciences*, V.14, S.4,2010,s.594- 605.

Meyer J, Allen N., “ A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management*, V:61,1991,s.89.

Mirowsky J., “The Psycho-economics of Feeling Underpaid Distributive Justice and The Earning of Husbands and Wives”, *American Journal of Sociology*, V: 92, 1982, s.1404-1406.

Mowday R.T., Porter L.W. ve Steers R.M.,” Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, Academic Press, New York, 1982.

Nauman E., “Antecedents end Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers”, *Group Organization Management*, V: 18, N: 2, 1993.

Navruz B.A., “Türkiye’de Kamu İstihdamı ve İstihdam Alanında Kamusal Rantlar”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.

Northcraft B.G., Neale A.M., *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Press, New York. 1990.

Ormanoğlu B., “Kamu Yönetimimizde Etik İlke ve Kuralların Yerleşmesi ve Gözetimi”, *İller ve Belediyeler Dergisi*, 2010, s.77-83.

Özer M.A., *Yeni Kamu Yönetimi*, 1.b., Platin Yayınları, Ankara, 2005.

Reichers A.E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, 1985, s.465-476.

Robbins S.P., *Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Applications*, Fourth edition, Prentice-Hall International Editions, New York, 1994.

Rutherford B, Boles J, Hamwi G.A, Madupalli R ve Rutherford L., “The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson’s attitudes and behaviours”, *Journal of Business Research*,2009,s.1146-1151.

Sabuncuoğlu Z, Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa,2001.

Söyler İ., “Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi (Eleştirel ve Normatif Bir Yaklaşım)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8, S:1, 2006, s.197.

Sığrı Ü. ve Basım N., “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006, C: 6, S:12, s.131-154.

Sığrı Ü., “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 7, No: 2, 2007, s.261-278.

Şimşek M.Ş, Akgemci T. ve Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6.b., Gazi Kitapevi, Ankara,2008.

Tarhan S., “Türk Kamu Personel Yönetiminde Maaş Sisteminin Değişimi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.

Tortop N., *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.

Uğur S., *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Tsof Plaka Matbacılık, Ankara, 2004.

Üngüren E, Cengiz F. ve Algür S., “İş tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8, S:27, 2009,s.36-56.

Wasti S.A., “Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 2002, s.525-550.

Wasti S.A., “Commitment Profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes”, *Journal of Vocational Behaviour*, 2005, s.290-308.

Wright P.M. ve Wendy R.B., “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research”, *Journal of Management*, 2002, s.247-276.

Yalçın A. ve İplik F.N., “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, s.483-500.

Yang F-H ve Chang C-C, “Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 2008, s.879-887.

Yelboğa A., "İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi", *Yönetim Dergisi*, S: 61, 2008, s.125-142.

Yılmaz K., "İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.

Yüceler A., "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, s.446-458.

Yüksel İ., "Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13, S:1, 2003, s.261-272.

## **EK 1. Araştırmada Yararlanılan Kanunlar, KHK'lar ve Yönetmelikler**

### **Kanunlar**

Anayasa, Kanun No: 2709, R.G. Tarih ve Sayısı: 9/11/1982-17863, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Kasım 2010.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Sayı: 4982, R.G. Tarih ve Sayısı:24/10/2003-25269, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

Devlet Memurları Kanunu, Kanun No:657, R.G. Tarih ve Sayısı:23/7/1965-12056, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Kasım 2010.

İş Kanunu, Kanun No: 4857, R.G. Tarih ve Sayısı: 10/6/2003-25134, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, Kanun No: 4688, R.G. Tarih ve Sayısı: 12/07/2001-24460, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011

Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No:5176, R.G. Tarih ve Sayısı:8/6/2004-25486, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 19 Ekim 2010.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun No: 5018, R.G. Tarih ve Sayısı: 24/12/2003-25326, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 8 Kasım 2010.

Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin, Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri İle Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda Yetki Kanunu, Kanun No:6223, R.G. Tarih ve Sayısı:03/05/2011-27923, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 5 Haziran 2011.

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Kanun No:3797, R.G. Tarih ve Sayısı: 12/05/1992-21226, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun, Kanun No: 2368, R.G. Tarih ve Sayısı: 31/12/1980- 17207, (Çevirimiçi), <http://www.saglik.gov.tr> , 15 Temmuz 2011.

Sendikalar Kanunu, Kanun No: 2821, R.G. Tarih ve Sayısı: 07/05/1983-18040, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011.

Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu, Kanun No: 5502, R.G. Tarih ve Sayısı: 20/5/2006- 26173, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 8 Kasım 2010.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, Kanun No: 5510, R.G. Tarih ve Sayısı: 16/6/2006-26200, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 8 Kasım 2010.

Türk Ceza Kanunu, Kanun No:5237, R.Gazete Tarih ve Sayısı: 12/10/2004 – 25611, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 15 Şubat 2011.

Tütün Ürünlerinin Zararlarının Önlenmesi ve Kontrolü Hakkında Kanun, Kanun No:4207, R.G. Tarih ve Sayısı: 26/11/1996-22829, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 5 Ocak 2011.

Yükseköğretim Kanunu, Kanun No: 2547, R. Gazete Tarih ve Sayısı: 06/11/1981-17506, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 26 Kasım 2010.

### **Kanun Hükmünde Kararnameler**

Devlet Memurları Kanununun 4'üncü Maddesinin (B) Fıkrası İle 4924 Sayılı Kanun Uyarınca Sözleşmeli Personel Pozisyonlarında Çalışanların Memur Kadrolarına Atanması Amacıyla Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, Kanun No:632, R.G Tarih ve Sayısı: 06/04/2011-27954, (Çevirimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr>, 6 Haziran 2011.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı KHK'nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, Kanun No: 399, R.G. Tarih ve Sayısı: 29/1/1990- 20417, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 11 Kasım 2010.

Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Kanun No:551 R. G. Tarih ve Sayısı:27.06.1995-22326, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 10 Ocak 2011.

### **Yönetmelikler**

Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik, R.Gazete Tarih ve Sayısı: 14/09/2010 – 27699, (Çevirimiçi), <http://www.etik.gov.tr> , 15 Şubat 2011

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, No: 3056, R.G. Tarih ve Sayısı: 31/7/2009-27305, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 19 Ekim 2010.

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, R.G. Tarih ve Sayısı: 13/4/2005-25785, (Çevirimiçi), <http://www.mevzuat.gov.tr> , 11 Kasım 2010.

## EK 2. Araştırmada Kullanılan Anket

Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalına bağlı olarak yürütülen “Kamu Sektöründe Çalışanların İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Bakımından Yürürlükte ve Hazırlanmakta Olan Kamu Personeli Mevzuatı Çerçevesinde Bir Değerlendirme ve Uygulama Örneği” konulu yüksek lisans tezine esas olmak üzere bilimsel amaçlar için hazırlanmıştır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi  
Seher GÜNEŞ

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

### 1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ

	1	2	3	4	5
İ1. İşim benim için çok değerlidir.					
İ2. İşimden son derece memnunum.					
İ3. İşim, çok güzeldir.					
İ4. Bu işte çalıştığım için mutluyum.					
İ5. İşimi kesinlikle severim.					

	1	2	3	4	5
Ö1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.					
Ö2. İşyerimin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
Ö3. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
Ö4. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
Ö5. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
Ö6. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
Ö7. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
Ö8. İstesem de şu anda işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Ö9. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
Ö10. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz					

sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
Ö11. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Ö12. Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.					
Ö13. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
Ö14. Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
Ö15. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
Ö16. Bu kuruluş benim için sadakatimi hak ediyor.					
Ö17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmak istemezdim.					
Ö18. Kuruluşuma çok şey borçluyum.					

#### KAMU PERSONELİ MEVZUATINI DEĞERLENDİRME

	1	2	3	4	5
M1. Yönetimin eşit iş fırsatı sağlayan Kanun ve politikaları uyguladığımı düşünüyorum.					
M2. Bu kurumda çalışan diğer memurlar ve sözleşmeli personelle karşılaştırıldığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.					
M3. Kamu Personeli mevzuat bilgisi konusunda yeterli seviyedeyim.					
M4. Çalıştığım kurumda kendimle ilgili her türlü mevzuata ve bilgiye ulaşma imkânına sahibim.					
M5. Görevde yükselme ile ilgili mevzuatın eşit (ayırimsız) olarak uygulandığını düşünüyorum.					
M6. Kendi kategorimde (memur, sözleşmeli personel) tanınan yükselme imkânlarının yeterli olduğunu düşünüyorum.					
M7. Mevcut sicil sistemi, personel arasında görevi başarmak için olumlu bir yarışma ortamı yaratmaktadır.					
M8. Mevcut sicil sistemi beni yalnız işimi yapmaya ve görevimi başarmaya yöneltmektedir.					
M9. Yeni mevzuat düzenlemelerini eskiye nazaran daha adil ve tatmin edici buluyorum.					

#### 4. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ	EĞİTİM DURUMUNUZ	KONUMUNUZ	HİZMET SÜRENİZ
Kadın ( )	Lise ve Dengi ( )	Devlet Memuru ( )	0-5 yıl ( )
Erkek ( )	Ön lisans ( )	Sözleşmeli Memur ( )	6-10 yıl ( )
	Lisans ( )		11-15 yıl ( )
	Lisansüstü ve üz. ( )		16 ve üzeri ( )



**EK 3: Araştırma Anketi İçin Alınan İzinler****ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
DEĞERLENDİRME KOMİSYON ONAYI**

BAŞVURU BİLGİLERİ	KURUMU	Eskişehir Osmangazi Ün. İşletme A.D.
	ARAŞTIRMA SORUMLUSU	Seher GÜNEŞ
	ARAŞTIRMANIN KONUSU	Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Bakımından Yürürlükte ve Hazırlanmakta olan Mevzuat Çerçevesinde Bir Değerlendirme ve Uygulama Örneği: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü
	ARAŞTIRMANIN YAPILACAĞI KURUM	Ankara İl Sağlık Müd.
DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	BAŞVURU EVRAK TARİH VE SAYISI	24 Mart 2011 / 66363
	ANKET ÖRNEĞİ	Ektedir.
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAY FORMU	Yok
	KARAR TARİH VE SAYISI	
KARAR BİLGİLERİ	Seher GÜNEŞ sorumluluğunda yapılması planlanan ve yukarıda bilgileri verilen araştırma başvurusu ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, Bilgilendirilmiş Gönüllü Onay Formu da eklenerek ve araştırma sonucunun yayımlanmadan önce bir nüshasının Müdürlüğümüze gönderilmesi şartıyla gerçekleştirilmesinde, sakınca BULUNMADIĞINA/BULUNDUĞUNA komisyon üyelerince karar verilmiştir.	

ÜYE  
Dr. Deniz ÇAKMAK  
AÇS/AF Şube Müdürü

ÜYE  
Dr. Talat ÖZDEMİR  
Eğitim Şube Müdürü

BAŞKAN YARDIMCISI  
Dr. Sedat GÜLAY  
Sağlık Müdür Yardımcısı

12.4/2011  
BAŞKAN  
Yard.Doç.Dr. Mustafa AKSOY  
Sağlık Müdürü



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

20.04.2011-060560

Sayı : B.10.4.İSM.4.06.00.09/773-99  
Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencilerinden Seher GÜNEŞ'in, "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Bakımından Yürürlükte ve Hazırlanmakta Olan Mevzuat Çerçevesinde Bir Değerlendirme ve Uygulama Örneği: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü" konulu araştırması İl Sağlık Müdürlüğü Değerlendirme Komisyonunca incelenmiş ve uygun görülmüştür. Söz konusu araştırmanın Ankara İl Sağlık Müdürlüğünde yapılabilmesi hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa AKSOY  
Sağlık Müdürü

OLUR  
18.04.2011  
Mustafa TAPSIZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : B10.0 TSH 0.13.04  
Konu : Araştırma izni.

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Temel Sağ. Hiz. Genel Md.Sağlık  
Ocakları Programlar Şube Müd.  
18 Mart 2011 15:18:27 /10058



ANKARA VALİLİĞİNE  
(İl Sağlık Müdürlüğü)

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı 511320091015 nolu öğrencisi Seher Güneş'in "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Bakımından Yürürlükte ve Hazırlanmakta olan Mevzuat Çerçevesinde Bir Değerlendirme ve Uygulama Örneği Ankara İl Sağlık Müdürlüğü" konulu tezi için anket çalışmasını İl Sağlık Müdürlüğünüz bünyesinde gerçekleştirmek istemektedir.

Söz konusu talebin İl Sağlık Müdürlüğünüzce değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

Bilginizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Halil EKİNCİ  
Bakan a.  
Genel Müdür Yardımcısı

18 Mart 2011

AYRILAN BÜYÜKLÜK
ayısı: 40825
İl Sağlık Md. ne
Vali Yrd.

ANKARA VALİLİĞİ SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ	T.C.
24.03.2011-066363	

SAĞLIK OCAKLARI DAİRE BAŞKANLIĞI  
Tel: (312) 585 13 01- 02 Faks: (312) 434 44 49

3701  
25.03.2011  
H. EKİNCİ

## **ÖZGEÇMİŞ**

Seher GÜNEŞ 07.03.1988 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 2005 yılında girdiği Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan 2009 yılında birincilikle mezun oldu. Aynı yıl Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tezli işletme yüksek lisans programına başladı. İyi derecede İngilizce, başlangıç seviyesinde Almanca ve Rusça bilen GÜNEŞ, evlidir.