T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAHADIR ŞİMŞEK
0910010008

Anabilim Dalı: İşletme
Program: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

AĞUSTOS 2013

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ii

KISALTMALAR LİSTESİ v

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

TABLOLAR LİSTESİ vii

ÖZ ix

ABSTRACT xi

GİRİŞ 1

BÖLÜM 1 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE SINIFLANDIRMALAR 3

1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı 3
1.2 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar 5
1.2.1 Mesleğe Bağlılık 5
1.2.1.1 İşe Yönelik Genel Tutum 6
1.2.1.2 Mesleki Planlama Düşüncesi 6
1.2.1.3 İşin Göreceli Önemi 6
1.2.2 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık 7
1.2.3 Sadakat 8
1.2.4 İtaat 8
1.2.5 Göreve Bağlılık 9
1.2.6 Yönetime Bağlılık 10
1.2.7 İş Tatmini 11
1.2.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 12
1.2.8.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri 13
1.2.8.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri 13
1.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 15
1.3.1 Tutumsal Bağlılığın Sınıflandırılması 16
1.3.1.1 Mowday' in Sınıflandırması 16
1.3.1.2 Etzioni'nin Sınıflandırması 18
1.3.1.3 Kanter'in Sınıflandırması 18
1.3.1.4 O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 19
1.3.1.5 Penley ve Gould'un Sınıflandırması 20

1.3.1.6 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması 21
1.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 26
1.3.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 26
1.3.2.2 Salancik'in Yaklaşımı 28
1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 28
1.4 Örgütsel Bağlılık Konusundaki Sınıflandırmaların Değerlendirmesi 30
1.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 31
1.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık 33
1.5.2 Ilımlı Örgütsel Bağlılık 33
1.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık 33

BÖLÜM 2 35

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ 35

2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 35
2.1.1 Kişisel Faktörler 35
2.1.1.1 İş Beklentileri 36
2.1.1.2 Psikolojik Sözleşme 36
2.1.1.3 Kişisel Özellikler 36
2.1.2 Örgüt Dışı Faktörler 42
2.1.2.1 Profesyonellik 42
2.1.2.2 Yeni İş Bulma Olanakları 43
2.1.3 Örgütsel Faktörler 44
2.1.3.1 İşin Niteliği ve Önemi 44
2.1.3.2 Yönetim ve Liderlik 45
2.1.3.3 Ücret 46
2.1.3.4 Gözetim 47
2.1.3.5 Örgüt Kültürü 47
2.1.3.6 Örgütsel Adalet 49
2.1.3.7 Takım Çalışması 49
2.1.3.8 Örgütsel Ödüller 50
2.1.3.9 Rol Belirsizliği ve Çatışması 51
2.1.3.10 Örgütsel Stres 52
2.1.3.11 İş Yükü 53
2.1.3.12 Monotonluk 53
2.1.3.13 Müşteri İlişkileri 53
2.1.3.14 Örgüt Büyüklüğü 53
2.1.3.15 Örgütün Güvenilirlik Düzeyi 54
2.1.3.16 Kariyer Fırsatı 54
2.1.3.17 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörleri Değerlendirme 55

BÖLÜM 3 59

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 59

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 59
3.1.1 Evren ve Örneklem 59
3.1.2 Veri Toplama Aracı 60
3.1.3 Veri Toplama Süreci 61

3.1.4 Verilerin Analizi ve Yorumlanması 61
3.2 Analiz ve Bulgular 62
3.2.1 Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular ve Yorum 62
3.2.1.1 Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri 62
3.2.1.2 Örneklemin Evreni Temsil Oranı 65
3.2.1.3 Güvenilirlik Analizi 67
3.2.2 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum. 69
3.2.3 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi 69
3.2.3.1 Görev Yeri, Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar . 69
3.2.3.1.1 Görev Yeri İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 70
3.2.3.1.2 Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 70
3.2.3.1.3 Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 71
3.2.3.2 Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Unvandaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar 72
3.2.3.2.1 Yaş İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 72
3.2.3.2.2 Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 75
3.2.3.2.3 Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 78
3.2.3.2.4 Unvandaki Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorum 80
SONUÇ VE ÖNERİLER 83
KAYNAKLAR 86
EK-A 94

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	Varyans Analizi
SPSS	Statical Package for the Social Sciences
f	Frekans
Ort.	Ortalama
p	Önem Derecesi
SD	Serbestlik Derecesi
SS	Standart Sapma
R	Korelasyon Katsayısı
ήp2	Kısmi Eta Kare
t	Bulunan Teorik Değer
d	Kabul Edilen ± Örnekleme Hatası
N	Hedef Kitledeki Birey Sayısı
q	Gerçekleşmeme Olasılığı
MT	Management Train

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 15
Şekil 1.2 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 16
Şekil 1.3 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 17
Şekil 1.4 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 22
Şekil 1.5 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı 26
Şekil 1.6 Örgütsel Bağlılık 29

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları 32
Tablo 3.1 Örneklem Büyüklükleri 60
Tablo 3.2 Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları 62
Tablo 3.3 Katılımcıların Temel Demografik ve İş İle İlgili Bilgileri 64
Tablo 3.4 Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Katılım Oranları 66
Tablo 3.5 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Faktörlerin Alfa Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar 68
Tablo 3.6 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dağılımı 69
Tablo 3.7 Örgütsel Bağlılığın Görev Yeri Bağlamında Karşılaştırılması 70
Tablo 3.8 Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırılması 71
Tablo 3.9 Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Bağlamında Karşılaştırılması 72
Tablo 3.10 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar 73
Tablo 3.11 Örgütsel Bağlılığın Yaş Bağlamında Karşılaştırılması 74
Tablo 3.12 Yaş Grubuna Göre Ortalamalar 74
Tablo 3.13 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar 76
Tablo 3.14 Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Bağlamında Karşılaştırılması 77
Tablo 3.15 Eğitim Durumuna Göre Ortalamalar 77
Tablo 3.16 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar 78
Tablo 3.17 Örgütsel Bağlılığın Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması 79
Tablo 3.18 Hizmet Süresine Göre Ortalamalar 79

Tablo 3.19 Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması 81
Tablo 3.20 Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar 81
Tablo 3.21 Örgütsel Bağlılığın Demografik ve İş İle İlgili Özellikler Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Özet Tablo 82

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bahadır ŞİMŞEK

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bulundukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çok sayıda araştırma, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu ve hangi faktörlerin örgütsel bağlılığa daha çok etkisinin olduğu konusunda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmada, tekstil sektöründe çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin demografik bilgilere göre tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde kullanılan duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı ise, çalışanların çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıpları düşünerek örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanların ahlaki olarak örgütte kalması gerektiğini düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmesini ifade etmektedir.

Toplam 608 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankette katılım oranı % 6,2 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel

yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Anket verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılık düzeylerinin yüksek, normatif bağlılık düzeyinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile görev yeri, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet, yaş ve hizmet süresi bağlamında anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık boyutu ile sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Unvandaki hizmet süresinin ise, hiç bir bağlılık boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Sözü edilen üç bağlılık boyutu arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, normatif bağlılığı arttırmak, duygusal ve devam bağlılığını yüksek tutmak için bazı önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca çalışanların bağlılığını artırmak için birim yöneticilerine bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.

A CASE STUDY ON FACTORS OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TEXTILE INDUSTRY IN ISTANBUL

Bahadır ŞİMŞEK

Graduate School of Business Administration
Master Thesis

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

One of the most significant factors to organizational effectiveness is the presence of highly committed employees. Highly committed employees embrace the objectives and values of their organization, exert high levels of effort for the organization, and thus intend to stay longer in the institution. Many studies reveal that high levels of employee commitment help an organization survive, remain competitive and grow. On the other hand, the literature review obtain different results which show that there exist a number of factors affecting employees' organizational commitment and that which ones of these factors have more effect on organizational commitment.

This study aims to determine the relationship between employees' organizational commitment and their demographics information. The three-component model of organizational commitment developed by Allen and Meyer was conducted as the topic is highly relevant to the mentioned method. Affective commitment, as one of these three components, suggests that an employee is contented to be a part of the corporate and tends to have a positive emotional attachment to the organization. Continuance Commitment reflects one's desire to continue his organizational membership after he considers his economic losses if he leaves the organization. Normative commitment reflects an employee's commitment to the organization based on perceived obligation towards the organization, which may be particularly derived from the norms of ethics.

The participation rate is 6.2% in the survey out of the whole target group of 608. The data obtained was analyzed in Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Such specific statistical methods as correlation analysis, T-test, variance analysis, and Scheffe Test were also administrated to determine the relation between the variables. Besides, some descriptive statistical tools were employed to describe the main features of the study.

As a result of the analysis of the collected data, the study reveals that the employees' affective and continuance commitment levels are high, while their normative commitment levels are low. Some significant relationships have been discovered between job location, marital status, age, and tenure. As for Continuance commitment, the study finds that there is a significant correlation between gender, age, and tenure, while normative commitment, the last component of organizational commitment, has a significant relationship only with gender. On the other hand, tenure has no significant statistical relationship with any of the three components of commitment. Finally, there is no significant relationship detected among the three components of organizational commitment.

According to the research results, some recommendations have been made in order to increase normative commitment and to keep up the levels of affective and continuance commitment. Furthermore some suggestions have been offered to the unit managers in order to increase the employees' current commitment to the organization.

Key Words: Commitment, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Three-Component Model of Organizational Commitment.

GİRİŞ

Girişimci sermayenin her geçen gün artması ve artan rekabet koşulları örgütleri tecrübeli çalışanlarını elde tutmaya zorlamaktadır. Rekabet koşullarında tecrübeli çalışanları örgütte tutmak için örgütler tecrübeli çalışanlarına fazla ücret vererek elde tutabileceğini düşünse de bunun sadece fazla ücretle sağlanamayacağı görülmektedir. Çoğu durumda tecrübeli çalışanın örgütten ayrıldığı ve başka örgütlerde çalışmaya başladığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve örgütün yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır.

Örgütün belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanların varlığına bağlıdır. Bu noktada ise, "çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi" olarak tanımlayabileceğimiz "örgütsel bağlılık" kavramı önem kazanmaktadır. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır (İnce ve Gül,2005).

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi, varyans analizi ve Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, bazı anket sorularının yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında kullanılan anketin katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu, katılımcıların soruları doğru şekilde yanıtladıkları ve gerçek tutumlarını yansıttıkları varsayılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, teorik yaklaşımlar, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması, değerlendirme ve sonuçları ele alınarak akademik yaklaşımlar çerçevesinde bilgiler yazılmıştır.

İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili teorik yaklaşımlar çerçevesinde bilgiler yazılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama süreci, elde edilen verilerin analizi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler ile araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, elde edilen bulgular özetlendikten sonra incelenen akademik bilgiler ışığında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE SINIFLANDIRMALAR

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, teorik yaklaşımlar, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması, değerlendirme ve sonuçları ele alınarak akademik yaklaşımlar çerçevesinde bilgiler yer almaktadır.

1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2012). Çalışmada üzerinde durulacak bağlılık türü ise, örgüte olan bağlılıktır.

Mowday'e (1982) göre, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda herkes kendine özgü bir tanım yapmaktadır. Bunun nedeni, farklı alanlardan gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından bakmalarıdır. Sözü edilen bu çok sayıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- Davis ve Newstrom'a (1989) göre, çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir.
- Mowday'e (1982) göre, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır.
- O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre, kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir.
- Sheldon'a (1971) göre, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir.
- Wiener'e (1982) göre, örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.
- Ronnins'e (1998) göre, çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur.
- Dunin ve diğerlerine (1975) göre, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür.
- Schwenk'e (1986) göre, çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.

- Balay'a (2000) göre, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir.
- Çöl'e (2004) göre, bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır.
- Kundi ve Saleh'e (1993) göre, örgütsel bağlılık, bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır.
- Katz ve Kahn'a (1977) göre, örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir.
- Balcı'ya (2003) göre, örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.
- Yüksel'e (2000) göre, sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.
- Celep'e (2000) göre, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır.

Yukarıda verilen tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık, "çalışanın örgütün üyesi olarak devam etme isteği, örgütüne karşı olan sadakati, örgütün gelişimi için normalden fazla çaba harcama ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının sağlamlığı" şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan bu tanımdan yola çıkılarak, örgütsel bağlılığın öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdevecioğlu, 2003, s.114):

a. Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi kabullenmesi,
b. Kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki isteği,
c. Kişinin örgüt yararına normalden daha fazla çaba harcama isteği

Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi ve etki derecesini belirlemek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi basamaklı Likert ölçeğiyle hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığı ölçmede yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. Çalışanların örgüte sadakati ve katılım konusundaki tutumlarını ölçen bu ölçek, bağlılık kavramının davranışsal boyutundan çok tutumsal bileşenini ortaya koymayı hedeflemektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s.397).

Zamanla bu ölçeklerin yetersiz olduğu anlaşılmış ve çok boyutlu ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde, Allen ve Meyer tarafından yeni bir ölçek geliştirilmiş. İşe bağlılık ile örgüte bağlılık arasındaki ayırımın yapılmasını sağlayan bu ölçek, örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken aynı zamanda her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda çeşitli alt değişkenleri belirlemektedir (Doğan, S., 2007, s.40).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Allen ve Meyer, örgüte bağlılık alanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir.

1.2 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının farklı şekillerde tanımlanması, farklı kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiyi ve mukayeseyi bu bölümde açıklamaya çalışacağız.

1.2.1 Mesleğe Bağlılık

Kişinin belirli bir dalda beceri ve uzmanlığı elde etmesi sonucunda, mesleği o kişinin hayatında çok önemli bir yer kazanmaktadır. Mesleğe bağlılık, bu durumun ne kadar önemli olduğunu kişinin anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Morrow mesleki bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım olarak incelenmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre kişi, mesleki birliklere katılım ve mesleki bilgileri takip etmektedir. Tutumsal yaklaşımda ise, bireyin yeni fikirler üretmesi ve işine karşı olan ilgisi gibi durumları ele almaktadır (Bülbül, 2007, s.7).

Morrow'a (1983) göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karsı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi mesleği için uzun yıllar harcadığında o meslek kişinin hayatında önemli bir yer edinmekte hatta hayatının bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda kişi mesleğini daha ileriye götürmek için çaba harcamaya başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık, üç başlık altında ele alınmaktadır:

1.2.1.1 İşe Yönelik Genel Tutum

İşe yönelik değer ve yargıları içermektedir. Kişi, iş ile yaşantısını özdeşleştirir. "İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınamayacağı", "işin kendisi için her şey olduğu" veya "dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı" gibi söylemler çalışana hakim olur (İnce ve Gül, 2005, s.18).

1.2.1.2 Mesleki Planlama Düşüncesi

Bu seviyedeki bir kişi, kendini geliştirmek ve mesleğinde ilerlemek için uzun vadeli planlar yapmakta ve kendine yatırım yapmaktadır. Blau'ya göre kişilerin mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıkları belirlenerek bu tür çabaların ölçümü söz konusu olabilmektedir. Alutto'ya göre, mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.17).

1.2.1.3 İşin Göreceli Önemi

İş ve iş dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Arkadaşları ve eşi memnun olmasa dahi tercihini işte çalışmaya devam etmek olarak kullanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Morrow (1983), mesleğine bağlılığı fazla olan bireylerin, meslekleriyle ilgili araştırma etkinliklerine daha fazla vakit ayırdıklarını, işlerini içten gelen ödüllerle değerlendirdiklerini ve genellikle daha fazla is - aile arası çatışma yasadıklarını ortaya koymuştur.

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır. Marshall ve Wisting ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır.

Cengiz'e (2001) göre, hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır. Bu durumda örgütler bireylerin

mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdırlar. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır (Cengiz, 2001, s.13).

Parasuraman ve Nachman'a (1987) göre, mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması bağlamında, genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hakimdir. Bu durum, mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır.

Wallace'ye (1995) göre, mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek durumunda kalmaktadır. Ancak Thorton'a göre, çalışan aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebilir. Bununla ilgili yaptığı çalışmalarda bu iki bağlılık türünün birbirini dışlayan davranışlar olmadığına yönelik bulgular elde etmiştir. Bu kapsamda, mesleklerini daha iyi yapmaları için çalışanlara eğitim verilmesinin, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir (Agshdasi, 2011, s.1967).

1.2.2 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Randallve Cote'ye göre, çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşlemesi ve onlara bağlılık duymasıdır. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir çeşit rehberlik ederek, gereksinimlerini karşılayarak örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Aven, 1993, s.646).

Reichers'e göre, bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için ve diğer örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden bireylerin örgütü bırakması daha güç olmaktadır (Bülbül, 2007, s.9).

Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin ise ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bubilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle Wallace (1995), arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.21).

1.2.3 Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Roehling ve arkadaşları (2000), örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler. Harvey ve arkadaşları (1999) ise, sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s.24).

Kang ve arkadaşlarına (2004) göre sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeten ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir.

Sadakat, tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte yönelik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve olumlu hisleri ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir. Morris ve arkadaşları (1993), kariyer ve gelecek beklentilerinin de örgütsel sadakate olumlu etkilerinin bulunduğunu belirtmektedirler.

1.2.4 İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalıdır. Gal (1983) bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedirler demektedir. Buna karşın örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilen emirlere değil,

bireyin inanç, değer ve yargılarına dayanmaktadır. Bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir.

İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişide bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993, s.29).

1.2.5 Göreve Bağlılık

Göreve ya da işe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu ise yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Lodahl ve Kejner (1965) ise işe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, şeklinde tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005, s.19).

Çalışan davranışlarını anlamak için yapılan araştırmalar kapsamında, işe bağlılık konusu son dönemde büyük ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle İş uygun nitelikteki kişilerin istihdamı, bu kişilerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerini etkilemekte, sonuç olarak örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Dubin ve arkadaşları (1975), yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Morrow (1983) işe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşmenin ise göreceli olarak daha az etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Yapılan araştırmalarda ise bağlılık ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki,

- Kişinin işine sarılma derecesi,

- Kişinin kendine verdiği değerin, algıladığı performans düzeyinde etkilenme derecesi,

- Kişinin, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi.

Diğer taraftan Blau (1985) ve Pinder (1984), ise bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İşe etkin katılım,

- İşi, yaşamının merkezi olarak görme,

- İşi, özsaygısının temeli olarak algılama,

- Kendini iş performansı ile tanımlama.

1.2.6 Yönetime Bağlılık

Gilmer (1968) göre, yönetime bağlılık, kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına, mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karsı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir.

Yönetime bağlılığı yüksek bir kişinin, bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına karsı bağlılığının düşük olması mümkündür.

Luthans ve diğerleri (1987) hiyerarşide üst pozisyonları işgal eden çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duyduklarını ileri sürmektedir. Bu durumu, üst pozisyonlara çıktıkça çalışanın örgütsel başarıdaki etkisinin görece olarak yükselmesi ve bu sebeple kişinin örgütü ve amaçlarını daha çok içselleştirmesiyle açıklamak mümkündür. Çalışanın karar sürecinde etkinliği arttıkça, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmektedir. Bu nedenle de üst pozisyonlara çıkıldıkça örgütü benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır.

Biggart ve Hamilton (1984) yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki çalışanların, örgütsel role giderek daha çok bağlandığı, bu rol sınırları içinde hareket ettiği ve bu hareket tarzlarının, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Gilmer (1968) bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürmektedir. Barnard (1938) ise buna karşılık, otorite kaynağının üstlerce değil, astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmektedir. Buna göre, örgütsel amaçların ve

misyonun astlara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevidir.

1.2.7 İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili tutumlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem vermektedir (Kaya, 2007, s.26). Mowday ve arkadaşları (1982), çalışanın örgüt hakkındaki olumlu duygu ve düşüncelerini bağlılık kapsamında ele alırken, görev çevresiyle ilgili tecrübeler hakkındaki olumlu tepkilerini ise is tatmini kapsamında ele almışlardır. Williams ve Hazer (1986) ise, is tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul etmektedir.

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, kişinin, örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür. Gökmen (1996), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki ile ilgili olarak çok farklı bulgulara rastlandığını, bu nedenle son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirildiğini belirtmektedir.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatminin ise belli bir işe karsı geliştirilen tepkiler olmasıdır.

Williams ve Hazer (1986) tarafından yapılan çalışmada ise kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığı ise iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karsısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Bulut, 2003, s.34). Örgütsel bağlılığı ve ii tatminini etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler incelendiğinde iki kavram arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu olduğu ve buna bağlı olarak da aynı yönlü ilişkinin kaçınılmaz olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bazı araştırmacılara göre ise, örgüte bağlılık, çalışan devir oranını tahmin etmede iş tatminine oranla daha iyi bir gösterge sayılmaktadır (Kaya, 2005, s.36). Örgütsel bağlılık kavramının oluşması süreci iş tatminine göre daha uzun sürdüğünden ve günlük olaylardan daha az etkilendiğinden çalışanlar örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimindedirler.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı, mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Söz konusu kavramlar örgütsel bağlılık ile önemli benzerlikler göstermekte, fakat içerik ve kapsam açısından farklılıklar arz etmektedirler.

Mesleğe bağlılık bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamında ne denli önemli bir yere sahip olduğunu algılaması olarak tanımlanmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık ise, bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır.

Ancak bu iki kavram örgütsel bağlılıktan oldukça farklıdır. Örneğin bir mühendis mesleğini ve iş arkadaşlarını çok sevebilir. Ancak, buradan o mühendisin çalıştığı kurumu da sevdiği ve o kuruma bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz.

Sadakat kavramı tıpkı örgütsel bağlılık gibi örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Ancak iki kavram bağlılığın dayandığı sebepler bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat, kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık sadakate göre daha geniş kapsamlıdır. Sadakat ise daha güçlü bir duygudur.

İtaat ise, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Örneğin evde çalışan bir hizmetlinin verilen emirlere itaat etmesi, çalıştığı eve veya evdeki insanlara bağlılık duyduğu anlamına gelmemektedir.

1.2.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988, s.4). Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg and Baron, 2000, s.372). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı

gönüllülük esasına dayanmaktadır. İşletmedeki bütün olumlu gönüllü davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmeyebilir. Eğer davranış gönüllü ise, işletme ve işletmenin personeli ve yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve işletmede diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir.

Yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

1.2.8.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı yukarıda da bahsedildiği üzere temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşir. Beklenen davranışların ötesini ifade eder. Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak bu davranışların ikiye ayrıldığı görülmektedir (Farh vd., 1997, s.421-440; Baron, 2000, s.372). Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar.

Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır.

Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır.

Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır.

1.2.8.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarım düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarım düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır (Niehoff, 2002, s.4).

Yardımlaşan birey iyi bir vatandaştır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir (Slaugher, 1997, s.76). Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir.

Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarım düzeylerini etkileyecektir (Fisher, 1990, s.609). Elbette çalışanların pozitif düşünmelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce sadece iş başarımını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindendir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir (Bingöl vd, 2003, s.495). Çünkü, iyi vatandaşlar doğru olan davranışları yapar. O halde örgütsel vatandaşlık

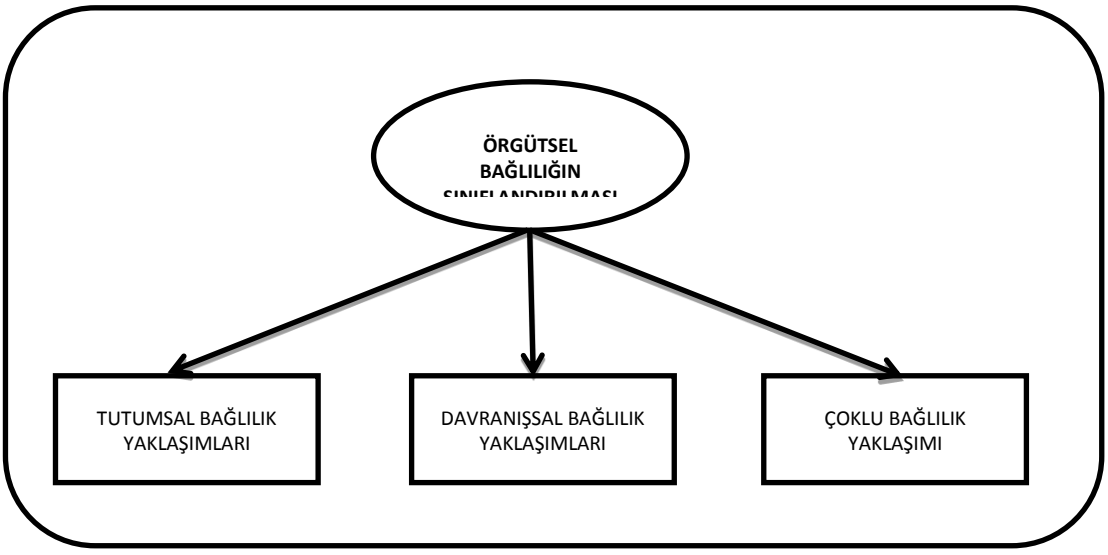
davranışının örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi de bulunmaktadır.

1.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006, s.129).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003, s.77).

Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s.26

1.3.1 Tutumsal Bağlılığın Sınıflandırılması

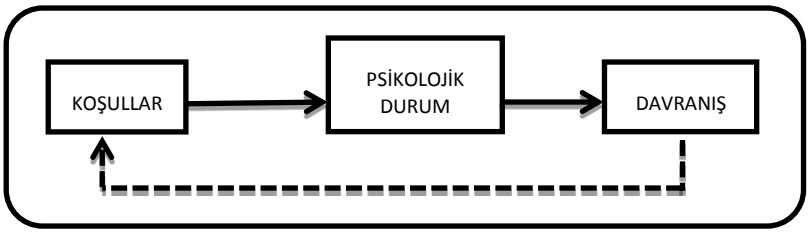
1.3.1.1 Mowday' in Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı öne sürülmüştür. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2007, s.40).

Tutumsal (Duygusal) Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın çalışma ortamını sevmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, çalışanın örgütle olan bağlarının kuvvetli olması ve örgüt içinde kalma duygusunun bir gücüdür (Doğan, 2007, s.40).

Şekil 1.2'de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 1.2'deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışan davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan örgüte karşı bağlılık duymaktadır.



Şekil 1.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007, s.41

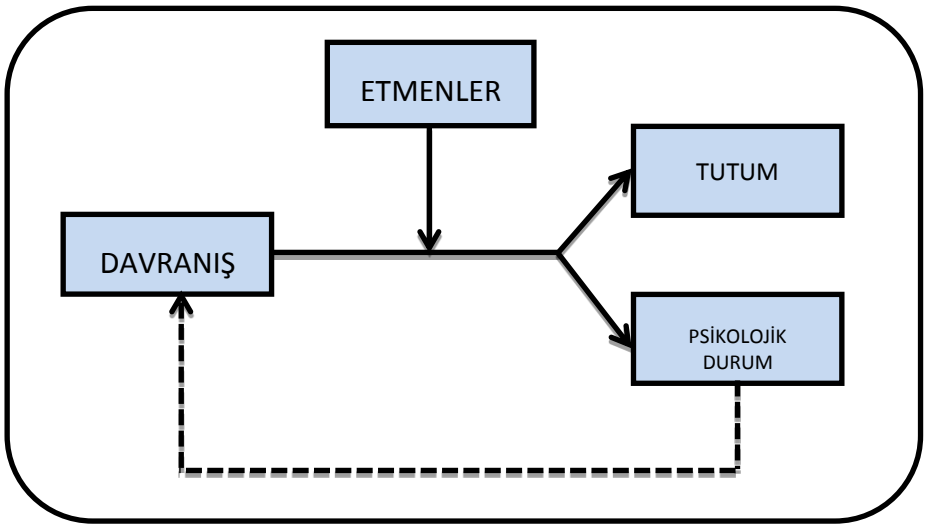
Allen ve Meyer'e (1991) göre, tutumsal bağlılık, çalışanın örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi hedeflerinin, örgütün hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan, 2007, s.41).

Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006, s.129).

Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İş görenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, iş görenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Çöl, 2004, s.38).

Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki davranışlar nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesidir (Gül, 2003, s.77).



Şekil1.3: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007, s.42

Şekil 1.3'te görüleceği üzere, çalışanın davranışları, psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum sürekli bir geri besleme etkisi yaparak çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.

Allen ve Meyer'e (1991) göre, davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına göre şekillenmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

1.3.1.2 Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000, s.19-20; Bayram, 2006, s.129-130). Bunlar;

Ahlaki Bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar.

Hesapçı Bağlılık

Örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine yaptığı katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık

Çalışanlar, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda örgüte doğru olumsuz bir yönelim içerisine girmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2006, s.130).

1.3.1.3 Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, doğal olarak çalışanlardan belirli istek ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar, bu beklentileri olumlu karşılayarak, yani örgütü severek, örgütle uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir.

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır:

Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, üyelerin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Bireylerin örgüte bağlanmasının nedeni örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakârlık ve çabalar örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (Bayram, 2006, s.132; İnce ve Gül, 2005, s.30).

Kenetlenme Bağlılığı

Örgütteki üyelerin önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı, simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir. Örgütün kurumsallığından çok çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığa dem vurulmuştur (İnce ve Gül, 2005, s.31-42).

Kontrol Bağlılığı

Üyelerin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Üyeler, örgütün değer ve normlarını uygun, doğru ve kabul edilebilir olarak kabul eder. Bu nedenle örgütün isteklerine uygun davranışlar sergiler.

Kanter (1968), bu üç bağlılık şeklinin de birbirleri arasında ilişki olduğunu düşünmektedir. Üçü de kişinin üzerinde etki ederek örgütle olan bağlarını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Varoğlu, 1993, s.6-7; İlsev, 1997, s.10-11).

1.3.1.4 O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000, s.22-23):

Uyum bağlılığı

Bağlılık, belirli ödülleri kazanmak için örgütü bir araç olarak görmektir. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001, s.139).

Özdeşleşme bağlılığı

Bireyin örgütle özdeşleşme bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, birey örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta, gurubun amaç ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve kabul etmektedir. Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurarak veya ilişkiyi devam ettirerek meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (İlsev, 1997, s.12; Güney, 2001, s.139).

İçselleştirme bağlılığı

Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışan kendi iç dünyasındaki değerleri örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s.18).

O'Reilly ve Chatman (1986) ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm iş görenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamayan, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu davranışlar özdeşleşme ve benimseye (içselleştirme) dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksek olmaktadır.

1.3.1.5 Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun sebeplerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modeldeki ahlaki ve yabancılaştırıcı katılımlar birlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı tam olarak anlaşılamamaktadır. Bunlar birbirlerinin zıttı kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzu olacaktır. Bu

görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini ölçü alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

Ahlaki Bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Gould ve Penley (1984) örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının saklanılması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir.

Çıkarcı Bağlılık

Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Kişinin verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s.37).

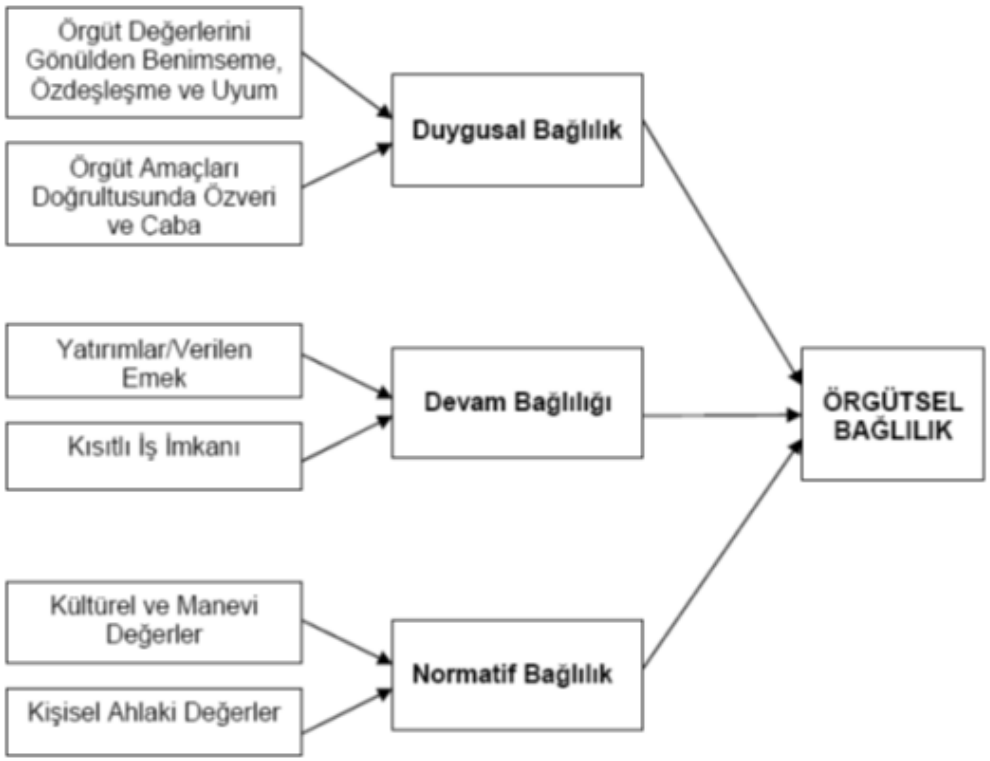
Yabancılaştırıcı Bağlılık

Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı veya alternatif iş olanaklarının olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Kişi, örgütteki ödül ve cezaların, işteki performansı ile orantılı olarak değil, rastgele olarak verildiğini düşünmektedir. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Gül, 2003, s.44).

1.3.1.6 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre literatürde ifade edilen yaklaşımların hiçbirisi tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu yaklaşımlar beraber ele alındıklarında bir anlam kazanacağını savunmuşlardır.

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Allen ve Meyer 1984'te bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990'da bunlara ilave olarak "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s.38).



Şekil 1.4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Atalay, 2010, s.68

Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000, s.73).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla

örgütte kalan iş görenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s.39).

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile iş görenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, iş görenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımda bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s.397-398).

İş görenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Ailen ve Meyer'in ileri sürdüğü iş görenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.40):

•İşin cazibesi: Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

•Rol açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,

•Amaç açıklığı: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi,

•Amaç Güçlüğü: Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

•Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirlere önem vermesi,

•Çalışanlar Arasında Uyum: Örgütteki çalışanların arasında yakın ve içten ilişkilerin kurulması,

•Örgütsel güvenirlik: Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

•Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

•Bireye Önem: Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

•Geri bildirim: Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek,

•Katılım: Çalışanların iş yükü ve performans standartları konusundaki kararlara katılımını sağlamaktır.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanmasında anahtar rol oynadığı söylenebilecektir. Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve iş görenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir.

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005, s.398).

Diğer bir ifadeyle, çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, çalışan örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000, s.22).

Çalışan görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve kıdemini bireysel yatırım olarak düşünmektedir. Başka örgütlerde bu kazanımları kolayca elde edemeyecek olması, mevcut örgütte görev yapmaya devam etmesi gerektiği düşüncesini doğurmaktadır. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı çalışanın örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan çalışanın yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. Çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artıcı bir etki yaratmaktadır.

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir:

•Yetenekler: Çalışanın görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

•Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin, başka bir örgütte ona yarar sağlamayacağı düşüncesi,

•Yer Değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

•Bireysel Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

•Emeklilik Ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda birikmiş emeklilik primini kaybedebileceği düşüncesi,

•Alternatif İş Olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda daha rahat veya daha iyisini bulamama düşüncesidir.

Görüleceği üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır.

Normatif Bağlılık

Powell ve Meyer (2003) normatif (kuralcı) bağlılığı, çalışanların örgütte kalması için zorunluluk hissetmesi olarak tanımlamaktadır. Bu zorunluluk hissi, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inandıkları değerlerle ilgilidir. Normatif bağlılıkta çalışan, örgütün kendisini ve bağlılığını hak ettiğini düşünmektedir. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır. Yani çalışanın örgüte girmeden önceki ailevi ve kültürel hayatı ve örgüt içindeki sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyal yapının bir sonucu olarak oluşur.

Bu bilgilerin neticesinde, normatif bağlılığın artmasının en büyük sebeplerinden birisi de, örgütlerin çalışanlara sağlamış olduğu faydaların karşılığını verme hissidir (Tolay, 2003, s.40).

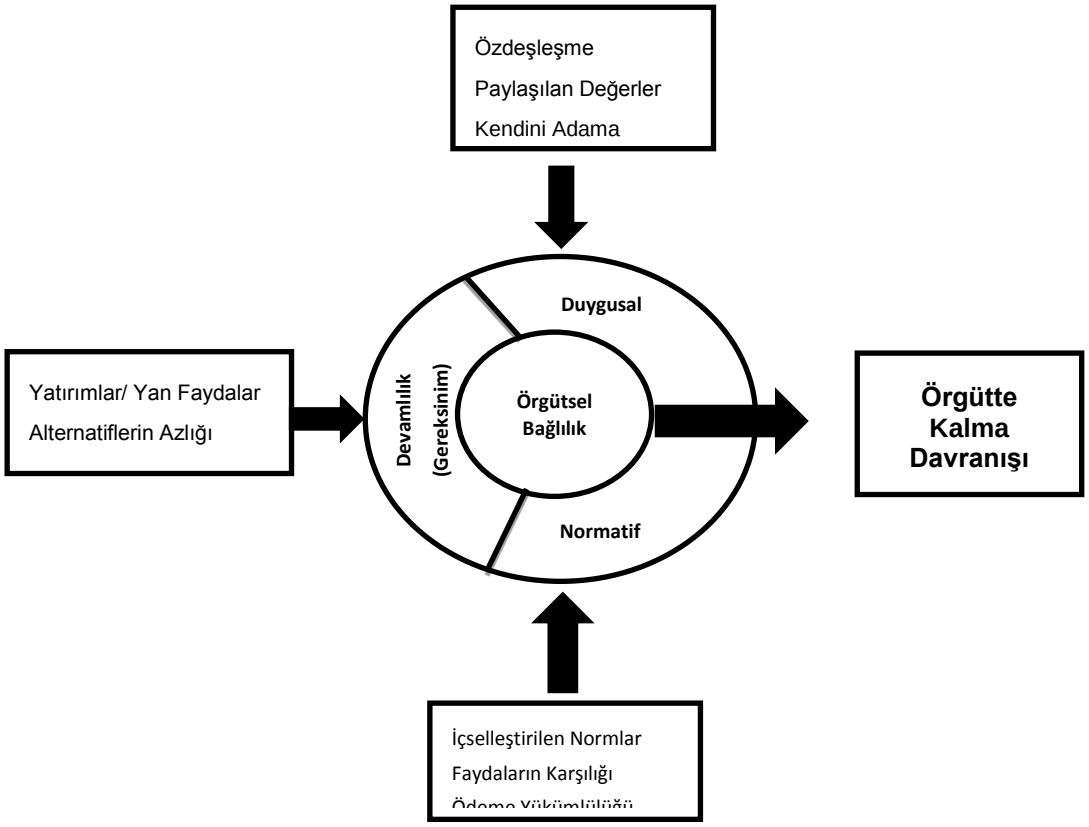
Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gül, 2005, s.42-43);

a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,

b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,

c)Çalışan ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Şekil 1.5'te de görüldüğü gibi duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar "istedikleri için", devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar "gereksinim duydukları için", normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise "örgüte karşı yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.42-43).



Şekil1.5: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Durna ve Eren, 2005, s.212

Meyer ve arkadaşlarına göre, bir çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin belirlenebilmesi için her üç bağlılık boyutunun beraber incelenmesi gerekmektedir. Bu durum, her üç bağlılık türünün de aynı anda ve farklı derecelerde yaşanabilecek olmasından kaynaklanmaktadır.

1.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

1.3.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan-faydalar teorisi olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır.

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Buna göre bir çalışan, sosyal bir örgüte katılmakla bazı ekonomik ve sosyal yan faydalar elde

etmeye başlamakladır. Elde edilen bu yan faydalar, zaman içerisinde, bireyin davranışlarını sınırlandırarak belli bir doğrultuda hareket etme zorunluluğu hissetmesine sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Tolay, 2003, s.29).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi sınıflandırmaya dahil edilmesi gerektiği konusunda farklı fikirler ortaya atılmaktadır. Allen ve Meyer (1990), genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Araştırmacılara göre, çalışanın bir örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı tepkilerin farkına varması, psikolojik bir olay olmasından dolayı tutumsal bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.51-52).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.51-52).

Toplumsal beklentiler

Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler

Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

Sosyal etkileşimler

Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkaları tarafından kendisi hakkında oluşturulan kanaatin bozulmaması için kanaatin gerektirdiği şekilde davranışlar sergilemek zorunda kalır.

Sosyal roller

Kişinin bulunduğu sosyal role alışması ve uyum sağlaması durumunda kişi, o anki sosyal rolünden başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Mayer ve Schoorman'a (1992) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almaktadır. Kişi, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi ve manevi yönleri düşünerek örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin derecesi yükseldikçe çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır.

1.3.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanmasıdır. Diğer bir deyişle kişi davranışlarını, geçmişteki davranışlarına uygun olarak ayarlamak zorunda kalmaktadır.

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı, insanların tutum ve davranışları arasında uyum olmak zorundadır. Sears, Replau, Freedman, Taylor (1988) göre, kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyum kaybolduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Bu uyumsuzluk ne kadar fazla ise, gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Kişi bu uyumsuzluğu azaltmak veya düzeltmek için tutum ve davranışlarından birini değiştirerek diğeriyle uyumlu hale getirecektir.

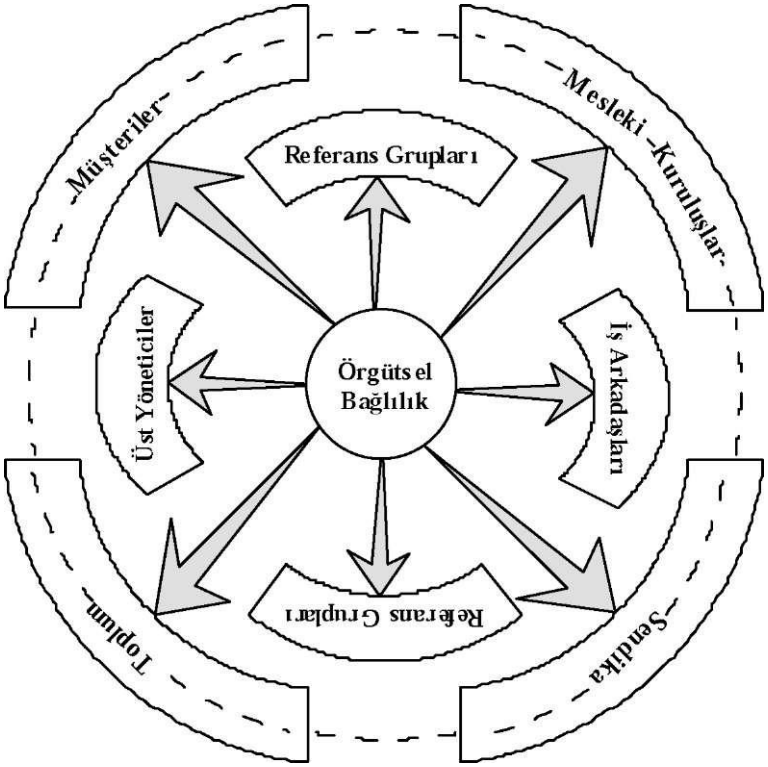
1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Varoğlu (1993), Reichers'in (1985) örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005; Cengiz, 2001, s.43).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul

etmektedir (Becker ve diğerleri, 1996). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.54).



Şekil 1.6: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s.54

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.54-55).

Örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların toplamı çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresine(yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına)farklı, örgütün dış çevresine (müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma) farklı bağlılık gösterebilirler.

1.4 Örgütsel Bağlılık Konusundaki Sınıflandırmaların Değerlendirmesi

Örgütsel bağlılık konusunda Mowday, Etzioni, Kanter, O'Relly ve Chatman, Allen Meyer, Salancik ve Becker'in görüşlerine yer verilmiştir. Bu sınıflandırmaların anlatmak istedikleri temelde birbirlerine benzemektedir fakat farklı şekilde sınıflandırma yapmıştır. Bu yaklaşımlarından her hangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır.

Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle uyumuna dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında duygusal, devamlılık ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenilmesi, örgüt yararına gönüllü çaba sarf edilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden duygusal bağlılığı; Kanter kenetlenme bağlılığı, Etzioni ahlaki açıdan yakınlaşma, O'Reilly ve Chatman bağlılığın içselleştirme boyutu, Penley ve Gould ise ahlaki bağlılık şeklinde kavramsallaştırılmıştır.

Örgüte yapılan yatırımları alternatif azlığını ve ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini ele alan devamlılık bağlılığı ise, Kanter tarafından devama yönelik bağlılık, Etzioni tarafından hesapçı bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum bağlılığı, Penley ve Gould tarafından ise çıkarcı bağlılık kavramlarıyla ele alınmışlardır.

Benzer bir şekilde kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki bir davranış olarak algılanması görüşüne dayanan normatif bağlılığı da araştırmacılar tarafından farklı isimlerle değerlendirilmiştir.

Allen ve Meyer sınıflandırmasında en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005, s.398-399).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktayken, davranışsal bağlılık çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirmek için nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir. Davranışsal bağlılığın eksik yönü ise, sadece davranışlara odaklanıp, çalışanların değer ve hedeflerine önem vermemesidir (İlsev, 1997, s.17).

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgütsel bağlılığın oluşmasında içsel ve dışsal faktörlerin etkili olduğunu savunmaktadır.

1.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000, s.83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (İnce ve Gül, 2005, s.94). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin iş görene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 1.1'de özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

Tablo 1.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
	Düşük	•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, •İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme •Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, •Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	•Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yüksel-terek işgücü devir hızını azaltma, •Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	•Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, •Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Ilımlı	•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev •Yaratıcı iş görenler, •Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	•Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, •Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılamaması•	•Artan iş gören kıdemi, •Sınırlı ayrılma isteği, •Sınırlı iş devri, •Yüksek iş tatmini	•İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, •İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, •Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	•İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, •Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, •İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, •Değişime karşı bürokratik direnç, •Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, •İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, •Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	•Güvenli ve istikrarlı işgücü, •Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, •Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet, •Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	•İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, •Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, •Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, •Aşın çaba gösteren iş görenlere öfke ve düşmanlık besleme, •Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Balay, 2000, s.93-94

Tablo 1.1'de özetlenen bağlılık düzeylerinin olası sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta iş gören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, iş görenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca iş gören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir. Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000, s.85-86).

Randall'a (1987) göre, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde "duygusuz çalışanlar" olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.95).

1.5.2 Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Çalışan deneyiminin fazla, fakat örgütsel bütünleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Randall'a (1987) göre, ılımlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, örgütün bazı değerlerini kabul etmektedir. Çalışanlar örgütün ihtiyaçlarını yerine getirirken, bir yandan örgütle bütünleşmekte diğer yandan da kişisel değerlerini korumaktadır (Balay, 2000, s.88).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006, s.136).

1.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum

sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000, s.89).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006, s.136).

Randall'a (1987) göre, yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanların gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.95-96).

Örgütlerin en önemli sermayesinin insan olduğu anlaşılmaktadır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgütlerin tecrübeli çalışan ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple tecrübeli çalışanların elde tutulabilmesi için örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar önemli bir hale gelmektedir.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütler şiddetli rekabet, rakiplerin birleşmesi, verimsizlik gibi pek çok sorundan kurtulabilmek için örgütsel bağlılık hayli önemli bir hale gelmiştir. Son zamanlarda örgütler çok daha fazla bütünleşmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel bağlılığı fazla olan firmalar rekabet koşullarında pek çok problemi kendiliğinden çözecek ve diğer firmalardan bir adım öne çıkacaktır.

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bağlılığın kazanılması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemenin yararlı olacağı düşünülerek ikinci bölümde söz konusu konu ile ilgili kavramlar incelenecektir.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili genel bilgiler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulmuştu.

Bu bölümde ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmış ve literatürde yapılmış farklı araştırma sonuçları incelenmiştir.

2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok sınıflandırmanın olduğu görülmektedir. Bunlardan birkaç tanesi aşağıda belirtilmiştir:

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Salancik 4 ana gruba ayırmaktadır (1977). Bu faktörler görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, Schwenk (1986), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel - demografik faktörler, örgütsel - görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) ise, bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 3 ana gruba ayıran araştırmacılardan Zahra (1984), örgütsel bağlılık faktörlerini; çalışanın geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, Northcraft ve Neale (1990) ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak incelemiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri genel kullanımda olduğu gibi, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana gruba ayrılarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler, Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasından esinlenerek oluşturulmuştur.

2.1.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

2.1.1.1 İş Beklentileri

Bireyin asıl çalışma amacı ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu sebeple bireyler, örgütleri kişisel isteklerini karşılayabilmek için kullandıkları bir araç olarak görmektedirler. Dolayısıyla bireylerin örgütsel bağlılığı, örgütlerin bu amaçlarını karşılayabildiği ölçüde olmaktadır.

Cohen'e (1992) göre, örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir. İşe alım esnasında gerekli bilgiler verilmeyen bireyler, örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklentilerini bulamadıklarında hayal kırıklığına uğramakta ve işten ayrılmalar yaşanabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

2.1.1.2 Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005, s.60-61).

Her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003, s.68).

2.1.1.3 Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin kapsamına yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

2.1.1.3.1 Yaş

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, yaş değişkeni ile ilgili birçok araştırmada, yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişkisi olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bunun sebebi olarak yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale gelecekleri belirtilmektedir. (İnce ve Gül, 2005, s.65)

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000, s.41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Buna karşılık Allen ve Meyer, yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki bu ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, çalışanın örgüt içerisindeki kalma süresi arttıkça, çalışanın daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında çalışanlar, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu, çalışanın psikolojik bağlılığını artırır (Bayram, 2005, s.82).

Allen ve Meyer modelini kullanarak yapılan bazı araştırmalarda, yaş ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında düşükte olsa istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan bazı çalışmalarda buna ters sonuçlar elde edilmiştir. Genç çalışanlar tecrübelerinin az olduğunu düşünerek iş olanaklarının daha az olduğunu düşünmektedirler. Tecrübenin artması ile daha fazla iş olanakları ortaya çıkmaktadır.

Meslek çeşitlerine göre yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değiştiği söylenebilir. Yapılan araştırmalarda hemşirelerde yaş arttıkça örgütsel bağlılık artarken otel işletmelerinde çalışanlarda azalmaktadır. Özellikle mühendislik, doktorluk, mimarlık gibi kendi alanında uzmanlık gerektiren mesleklerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında net bir ilişki tespit edilememiştir.

2.1.1.3.2 Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir.

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle cinsiyetin bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olmadığı söylenebilir (Aven ve diğerleri, 1993, s.63-73).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler İnce ve Gül (2005, s.62) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde gruplandırılmıştır:

1.Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem: Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (İnce ve Gül, 2005, s.62).

2.Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller: Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayırımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.62).

İnce ve Gül (2005, s.63), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1.Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Ayrıca tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptanmıştır.

2.Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla bir örgüte girebilmek ve belli bir statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Yani daha fazla özveride bulunmuşlardır. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Allen ve Meyer'in; Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği, kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen Wahn'ın 1998 yılındaki çalışmasında, örgütte kalmaya devam etme isteği ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucu analizde, cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütte kalmaya istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Meksika'daki bir imalat fabrikasında Harrison ve Hubbard'ın yaptığı başka bir araştırmada yine cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve Meksikalı kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az örgüte bağlılık yasadıkları ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarakta kadın çalışanların işyeri dışındaki geleneksel rollerinin, bir örgüt üyesi olmanın getirdiği rollerden daha fazla öncelik kazandığı ileri sürülebilir (Bayram, 2005, s.83).

Kadınların bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri çocuk sahibi olunmasıdır. Çocuk sahibi kadınlar, işlerine daha az zaman ayırırlar. Çocuk sahibi olmayan kadın çalışanlar ile kıyaslandıklarında haftalık çalışma saatleri daha azdır. Yani, çocuk olgusu kadının örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler. Fakat çocukları büyümüş ve daha az ilgi isteyen yaşlı kadınların genç annelere kıyasla örgütsel bağlılıkla ilişkileri daha olumludur. Çocuk sayısının artması kadınları olumsuz etkilerken, erkekleri olumlu etkileyebilir. Çünkü çocuk sayısının artması aile içindeki ihtiyaçları fazlalaştırır ve buna bağlı olarak da erkeğin aile içindeki sorumlulukları artar. Aile içindeki sorumluluklar arttıkça erkeğin örgüte bağlılığı daha güçlü olur. Bu da geleneksel rol farklılıklarının bir sonucudur. Sadece kadın çalışanlar için geçerli olmamakla birlikte, iş ve aile yaşamının çatıştığını öne süren çalışanlarda, çocuk sayısının fazlalığı bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Özellikle, çocukları okul çağındaki ailelerin oturdukları yer dışından cazip bir iş teklifi almaları karşısında bu teklife olumlu cevap vermeleri zordur. Bu yönde oluşan baskılar da, mevcut örgüte olan bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir.

Bir başka deyişle, çocukların yaşları ve sayıları bireylerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini etkiler. Kadınlar için çocuk yaşının küçük olması yani çocukların daha fazla ilgi ve bakıma gereksinim duyması kadınların örgüte duydukları bağlılığın azalmasına neden olabilir. Bununla birlikte çocuk sayısının fazlalığı bu ilişkinin daha da olumsuzlaşmasına yol açar. Erkek çalışanlarda ise çocuk sayısının artması erkeklerin sorumluluklarını artıracağından finansal yüklerinin de artmasına neden olacağından, böyle bir ortamdan erkeklerin örgüte duyduğu bağlılık hissi olumlu etkilenebilmektedir.

2.1.1.3.3 Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu örgüte bağlılıkla yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Bu nedenle evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, evli veya eşinden ayrılmış olan kadın çalışanların örgütlerinden ayrılmayı bekar kadın çalışanlardan daha maliyetli olarak gördükleri tespit edilmiştir (Güçlü, 2006, s.43). Evli veya boşanmış kadın çalışanların işten ayrılma maliyeti nedeni ile mevcut işlerine devam etmeleri durumunda gelişen devam bağlılıklarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olacağı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra çocuklu çalışanların da örgüte bağlılıklarının farklı özellikler taşıması beklenmektedir. Evli veya eşinden boşanmış kadın çalışanlarda olduğu gibi, çocuk sahibi çalışanlar için de işten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı nedeni ile mevcut işlerine devam edeceklerinden çocuklu çalışanlarda devam bağlılığının gelişebileceği ifade edilebilir.

Yeni bir iş teklifi geldiğinde bekar olan çalışanlar evliler göre daha cesaretli davranabilirler. Bunun sebebi bekar çalışanların sorumluluk taşıdığı kimse olmaması ve ortaya çıkacak etkilerin sadece kendini etkilemesidir. Evliler ise bu kadar rahat hareket edemezler. Bu durum evlileri daha güçlü örgütsel bağlılığa yönlendirmektedir.

2.1.1.3.4 Kıdem

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunan bir diğer değişken de, çalışanın örgütte çalıştığı süredir.

Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu belirten yazarlar olduğu gibi, yaş ve kıdemin bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır.

Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte kıdem için de geçerlidir. Kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançlar da artmaktadır. Hizmet süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünülmektedir. Örgütten ayrılma durumunda yapılan yatırımları kaybetme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın örgütüne daha çok bağlanmasına sebep olabilmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.96).

Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker (1960), yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice (1969) ise, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca yaş ve kıdemin, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya koyduğu belirlenmiştir. Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005, s.67).

2.1.1.3.5 Eğitim

Araştırmacılar tarafından genel olarak çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttukları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilmektedir. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, bulundukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklamaktadır (Başyiğit, 2006, s.45).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de buna paralel olarak yükselmektedir. Aynı zamanda alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için bu çalışanların örgüte bağlı kalma olasılığı düşüktür. Bu durum çalışanın örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır. Ancak, ekonomik koşulların ve iş imkanlarının sınırlı olduğu ülkelerde, eğitimli çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olabilir.

A. Coren'in yaptığı çalışmada, beyaz yakalılarda eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi olumsuzken, mavi yakalılarda eğitimin çok önemli bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde eğitim seviyesi düşük çalışanları motive etmek daha kolaydır. Beklentiler düşük oldukça karşılanma olasılığı daha yüksektir. Eğitim seviyesi arttıkça beklentiler de yükseleceği için eğitim seviyesi yüksek çalışanları mutlu

etmek daha zordur. Bu nedenle eğitim seviyesi attıkça örgütsel bağlılığın azalacağını söylemek daha doğru olacaktır.

2.1.2 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden söz edecek olursak profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı olarak sıralayabiliriz.

2.1.2.1 Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Shafer ve arkadaşları (2002), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, "kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler" olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek

oluyorlarsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005, s.84-85).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.84-85).

2.1.2.2 Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005, s.85).

Yeni iş bulma olanaklarının azlığı araştırmacılar tarafından incelendiğinde, genel olarak örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde çalışanlar başka bir işe girmenin çok zor olduğunu düşünerek örgüte daha çok bağlanmaktadır (Balay, 2000, s.67).

İş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989, s.30-41). Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karsımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma

olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005, s.86; Leong ve diğerleri, 1996, s.1345-1361).

2.1.3 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği ve çatışması gibi değişkenlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.71).

2.1.3.1 İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi, "bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi" olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, s.60).

Cohen'e (1992) göre, genellikle alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artısıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (İnce ve Gül, 2005, s.71).

Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006, s.64).

Örgüt çalışanları farklı kademelerde çalıştırılarak, becerileri geliştirilebilir ve potansiyellerinin arttırılmasında yardımcı olunabilir. Bu şekilde çalışan tatmin edilmiş olabileceği gibi, örgütte de daha fazla verim elde edilebilir.

İşin düzenli geribildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygularını geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Bireyin yerine getirdiği görevleri örgütsel performans üzerindeki etkilerini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusunu artırır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan kuvvetli sorumluluk ve aidiyet duygusunu vatandaşlık davranışını takip eder.

2.1.3.2 Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yönetim tarzı, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Eğer üst yönetim çalışanlara karşı baskıcı ve kontrolcü bir yönetim gösterirse, çalışanlar üst yönetimden çekindikleri için kendi fikirlerini söylemeye çekinecek ve yeni fikirler üretmeyecektir. Bu doğrultuda, örgüt üst yönetiminin davranışları çalışanların bağlılığını etkilemektedir denebilir. İş ortamında kişiye ait sorumluluklar azaldıkça bağlılığın azalması, sorumluluk arttıkça bağlılığın artacağı tahmin edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.72).

Örgüt içindeki kültürü oluşturmak ve bunu korumak yöneticilerin kontrolünde olan bir sorumluluktur. Bu nedenle yöneticiler, örgütsel bağlılığı sağlayacak kültürü oluşturacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler.

Bir yönetici çalışanın ihtiyaçlarını anlar ve çözümü adına adımlar atarsa, çalışan yöneticisine karşı duygusal olarak bağlanır ve kendini borçlu hisseder. Böylece çalışan örgüte ve yöneticisine daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi düşük olacaktır.

Örgütsel destek konusundaki algıları olumlu olan çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak ‘geri ödemek’ eğilimi içine girerler. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan bireyler, daha fazla örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir.

Örgüt içinde kullanılan güç tarzları ve bağlılık ilişkisini incelendiğinde uzmanlık ve özdeşlik gücünün örgütsel bağlılığı artırdığı söylenebilir. Uzmanlık gücü, özel bilgi ve beceriye dayanır. Bir kimse diğer kişilerin ihtiyaç duyduğu özel bilgi ve becerilere sahip ise ve o kişiler bu kimsenin tavsiyelerine uymanın kendileri açısından yararlı olacağına inanıyorlarsa bu birey uzmanlık gücüne sahiptir. Bu güce sahip kimseler danışılması gereken kişiler olarak algılanacaklar ve astlarını kolayca etkileyebileceklerdir. Özdeşlik gücü ise bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye

çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa meydana gelir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde uzmanlık ve özdeşlik gücü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer çalışmalardan farklı olarak Sungurlu'nun çalışmasında zorlayıcı güç ile bağlılığın bir boyutu olarak ele alınan işe katılım ile düşük de olsa anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Zorlayıcı güç, korkuya dayanır. Ceza vererek veya ödülleri geri alarak zorlayıcı güç kullanılır. Zorlayıcı güç ile üstün astı zorladığı şey işe katılımını (teşhis etmek ve anında müdahale etmek gibi) sağlamaktadır. Bu gücün kullanılmasının işe katılımla doğrudan bir ilişki içinde olması, astların işe katılımları için zorlayıcı gücün kullanılmasını uygun buluyor olmalarına işaret edebilir (Cengiz, 2001, s.57).

Sürekli ve dürüst iletişim, olumsuzlukların elimine edilmesinde gerçekten önemli bir role sahiptir. Gerçeklerin yöneticiler tarafından manipule edilmesi, çalışanları olumsuz etkilemektedir. Günümüz çalışanlarının örgüt hakkında en çok öğrenmek istedikleri, şirketlerinin ne kadar iyi yönetildiği, piyasada hangi noktada oldukları ve şirketin değişimle ne kadar etkin baş edebildiğidir. Aynı zamanda çalışanların değişim planlarına dahil edilip edilmeyecekleri ve değişim zamanı fikirlerinin dikkate alınıp alınmayacağı onlar için büyük önem taşımaktadır. Etkin iletişim için örgütlerin sık sık çalışanları ile toplantılar düzenlediklerini görmekteyiz. Düzenli olarak yöneticilerin ve çalışanların bir araya geldiği ortamlar aynı zamanda birlik duygularını güçlendirmektedir. Toyota'nın, sırf bu amaçla kendisine ait bir televizyon sistemi kurmuş olması ilginç bir örnektir.

2.1.3.3 Ücret

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur.

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır

Yapılan bazı araştırmalarda ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir araştırmada ise, ücret düzeyi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Düşük ücret alan çalışanlar daha yüksek ücretli iş tekliflerinde işten ayrılmayı tercih edebilir. Bu durumda çalışan devir oranları yüksek olmaktadır. Devam bağlılığı ile ücret sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olabilir. Devam bağlılığı, alternatif iş imkanının olmaması ve örgütten elde edilen kazançlardan vazgeçilememesine bağlı, maliyet nedenli bir bağlılıktır. Bu

nedenle, ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka bir iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır. Ayrıca çalışanlar örgüt içerisindeki ücret politikasının ne kadar adil olduğuna inanırsa, bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.73).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir.

2.1.3.4 Gözetim

İşin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu lezzet duygusunu azaltmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin sadece varlıklarını hissettirerek çalışanların davranışlarını takip etmesi, çalışanlar üzerinde sorumluluk duygusunu güçlendirici bir etki yapmaktadır. Bu noktada geri bildirim çok önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını artıracaktır (Varoğlu, 2993, s.50).

Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın arttırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler.

2.1.3.5 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Bir

başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998, s.347).

Örgüt kültürünü daha birçok tanımlayan olmuştur ancak bu tanımların bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmüştür.

Bunlardan birinci ortak özellik örgüt içinde paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların sonucunun istenilen, hangilerinin istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örnek olarak; bazı işletmelerde müşterinin daima haklı olduğu değerini gösterebiliriz.

Bir diğer ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani bu değerler herhangi bir kitapta yazılı olmadığı gibi, bunu çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlarından oluşmasıdır. Bu nedenle çalışanlar tarafından anlaşılması bazen zor olabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışan örgütler bazen açıklamaya çalışma yoluna da gidebilirler.

Üçüncü ortak özellik; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler ve bireyler arası ilişkileri etkiler. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar nesilden nesile bir efsane olarak geçer.

Bu ortak noktaları birleştirip yapacağımız bir tanım şu şekilde olacaktır; ‘örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler çalışanların istendik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgütte güçlü bir örgüt kültürü vardır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar. Örgüt kültürü, çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir ilişki kurulmasını sağlayarak yani çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlanarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir (Dolu, 2011, 40-41).

2.1.3.6 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, mesaiye uyulması, ödül dağıtımı gibi yönetimin vermiş olduğu kararlar çalışanlar tarafından değerlendirdiğinde algıladığı duygudur (Altıntaş, 2002, s.32).

Örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz bırakılma algısının bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmüştür (Altıntaş, 2002, s.32).

Örgütsel adalet kavramı araştırmalarda, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütte görevlerin, ücretlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde veriliş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.76-77).

Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel konuda çalışanların tatmin olmasını sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılığın artmasına ve yöneticilerin adil davranan kişiler olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Araştırmalarda yöntemsel adaletin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Yönetimin adil olduğuna inanan çalışanlar, örgütün amaçları için daha fazla çaba sarf etmektedir. Yönetimin adil olmadığını düşünen çalışanlar ise örgüte karşı tavır almaktadır.

2.1.3.7 Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların motivasyonlarını arttırmalarına yardımcı olarak, yenilikleri daha çabuk öğrenmelerini ve daha stratejik planlar yapmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2004, s.278).

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Neininger ve arkadaşları, 2010, s.568-569).

Grup bilinci beraberinde birlik, karşılıklı ilişkiler ve grup görevleri hakkında olumlu duygular geliştirir. Bu da örgütsel bağlılığı yükseltir. Her bireyi işbirliği içinde

çalışabileceği projeler içine sokmak bağlılık için önemlidir. Özellikle kendi kendini yöneten takımlar gibi örgüt içinde takımlar organize etmek, çalışanlar arasında işin paylaşıldığına dair duyguların gelişmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları sayesinde birbirleriyle dayanışma içinde olan ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin diğer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktadır. Bazı örgütlerde, özellikle kendi kendini yöneten takımlar sayesinde her birey birbirinin işini paylaşmakta ve işleri rutin bir biçimde yer değiştirerek yapmaktadırlar. Takım çalışmalarının yararlarını sıraladığımızda, örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin nedenleri daha iyi anlaşılacaktır:

- Takım halinde çalışmak, üyelerin uğraş düzeylerini yükseltmektedir. Bu süreçte çalışanlar, fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte, bu da büyük bir enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Takım çalışması, üyelerin iş tatminini arttırmaktadır. Çalışma sürecinde çalışanların topluluğun bir parçası olduğu, bir yere ait olduğu bilincine erişmiş olmaları, onlarda tatmin sağlamaktadır.
- Takım çalışması, üyelerine takımın yaptığı görevler hakkında yeni bilgiler öğreterek mesleki bilgiler kazandırmaktadır.
- Takım çalışması ile çalışanlar arasında takım ruhu oluşmaktadır. Üyeler birbirine sıkıca bağlanmışlardır ve birbirlerinden önemli beklentileri vardır. Böylece işbirliğini kolaylaştırırlar ve üyelerin moralleri yükseltilmiş olur.

2.1.3.8 Örgütsel Ödüller

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına "teşekkür" mesajını iletmesinin iyi bir yoludur. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür. Örgütler, amaçlarına ulaşmada çalışanlarını etkilemek ve onları motive etmek için çeşitli ödüller kullanmaktadırlar. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş, 2006, s.63).

İşle ilgili ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel ödüller, direk işi yapmakla bağlantılıdır. Sözlü övgü, takdir gibi manevi nitelikte olup sorumluluk ve fırsat yaratma, bireyin becerilerini ve yeteneklerini kullanma olanağı sağlama şeklindedir. Dışsal ödüller ise, ücret ve maaş artışı gibi maddi nitelikte olup iş

yaparken diğerleri ile etkileşimden doğan sosyal ödüllerdir. Çalışanlar arası ilişkilerin kalitesine dayalıdır. Arkadaşlık, yardımlaşma, destekleyici ast-üst ilişkisi gibi faktörleri içine alır. İşle ilgili değerler ise, bir önceki başlıkta açıkladığımız gibi, çalışanın iş ortamını değerlendirmek için kullandığı yargılardır. Mottaz'ın yaptığı çalışmada; işle ilgili ödüllerin, işle ilgili değerlere göre bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu bulmuştur. Özellikle içsel ödüllerin, dışsal ödüllere kıyasla bağlılık üzerindeki etkisi daha fazla görülmüştür (Cengiz, 2001, s.52).

Ödül sistemi, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde oldukça önemli bir role sahiptir. Örgütte ödüller arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Ancak, ödül ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olabilmesi için işte tehlike, rutinlik ve stres gibi unsurların çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması gerektiği belirtilmiştir. Devam bağlılığı ile ödül sistemi arasında da pozitif bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Normatif bağlılık ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin düşük bir seviyede olacağı iddia edilmektedir (Güçlü, 2006, s.73).

2.1.3.9 Rol Belirsizliği ve Çatışması

Bireylerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısı, daha düşük düzeyde örgütsel üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan roller arası çatışma ölçümü, rol çatışmasının örgütsel üyelik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini desteklemiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ayrıca, rol çatışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiş iş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003, s.115).

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Güçlü, 2006, s.54-55).

Rol çatışması durumunda, çalışan bir talebi yerine getirdiğinde, diğer talepleri yerine getirmekte zorlanmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgileri bilmemesi durumda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s.82).

Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001, s.60-61).

Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi için, çalışanın yapacağı görevler açıkça tanımlanmış olmalıdır. Ayrıca görev başarı ile tamamlandığında zevk veren görevler olmalıdır (İnce ve Gül, 2005, s.82).

Bir başka çalışmada ise, rol belirsizliğinin değil ama rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Fakat bunların yanında, hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının, örgütsel bağlılık üzerinde az bir etkisi olduğunu savunan araştırmalarla da karşılaşmaktayız. Bunların dışında, birey-rol çatışması olarak karşımıza 'duygusal uyumsuzluk' kavramı çıkmaktadır. Duygusal uyumsuzluk, bireyin sahip olduğu duygular ile örgüt kurallarına uyum sağlamak için gösterdiği' duygular arasındaki çatışmadır. Bu yönde yaşanan bir çatışmanın örgütsel bağlılığı azalttığı düşünülmektedir. Benzer şekilde bireyin sahip olduğu değerlerle örgütün sahip olduğu değerler arasında yaşanan çatışma da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Örneğin dürüstlük ve birliği savunan bireyin, çıkarlarına ulaşmak için her yolu denemekte sakınca görmeyen bir örgütte çalışması, bireyin örgüte bağlanmasını zorlaştıracaktır (Cengiz, 2001, s.49).

2.1.3.10 Örgütsel Stres

Örgütsel stres, çalışana fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanın normal davranışlarından farklı davranmasına sebep olan bir durumdur (Uzun ve Yiğit, 2011, s.182).

Örgütsel stres, çalışanın sağlığı ve günlük fonksiyonları üzerinde geniş kapsamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Stres, örgütler üzerinde, örgüte bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, verimliliğin azalması, işten ayrılma, örgütsel iklimde soğukluk, müşteri şikâyetlerinde artış, iş kazaları, işe devamsızlıklarda artış, iş ilişkilerinde gerginlik ve örgütün imajının zayıflaması gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011, s.183).

Çalışanların görevlerine ilişkin bazı özellikler çalışanda strese neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olan faktörler arasında çalışanın kendisi dışında örgütle ilgili faktörler de yer almaktadır. Bunları; örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Kırel, 1991, s.44). Ayrıca, çalışanda strese neden olan örgütsel faktörler arasında; kötü çalışma koşulları, zaman darlığı, aşırı iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması ve teknik sorunlar sayılabilir (Akoğlan Kozak, 1998, s.55).

2.1.3.11 İş Yükü

İş yükü, bir işin gerektirdiği performans miktarı olarak ifade edilmektedir. İş yükü, aşırı ve yetersiz olmak üzere iki türde olabilmektedir.

Aşırı iş yükü, çalışanın işini tamamlaması için yeterli zamanının olmaması iken yetersiz iş yükü, çalışanın işini tamamlaması için fazla zamana sahip olmasıdır.

Aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifade iş yükü arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır (Güçlü, 2006, s.73).

2.1.3.12 Monotonluk

Bir işin sürekli aynı tempoda yapılması, çalışanın yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanımaması, her gün aynı rutin işlerin yapılması çalışan üzerinde sıkıntıya neden olur ve çalışanın yapılan işten tatmin olmasını engeller. Bu olumsuzluklar ise çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir.

2.1.3.13 Müşteri İlişkileri

Son yıllarda çalışmalarda, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütün müşterilerinin de olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, çalışan müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, müşterilerin çalışanlara karşı aşağılayıcı ve emredici tutumları çalışan müşteri arasındaki ilişkinin olumsuz bir nitelik almasına neden olmakta ve çalışanların örgütsel bağlılığına negatif bir etki yapmaktadır. Bu nedenle çalışanların müşterilerini algılamaları örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak ele alınabilir (Güçlü, 2006, s.61-62).

2.1.3.14 Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünü belirlemede kullanılan kriterler, niceliksel ve niteliksel kriterler biçiminde ikiye ayrılır.

Niceliksel kriterler şunlardır: Örgütte çalışan sayısı, çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde ve enerji miktarı, belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı, kullanılan bina veya arazi alanının genişliği.

Niteliksel kriterler ise şunlardır: Örgütün faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü, üretimde sermaye ve emek ögelerinin payı, örgütün kredi sağlayabilme olanağı ile satın alma ve satış çalışmalarında sahip olduğu pazarlık gücüdür.

Örgütteki çalışan sayısı, örgütün büyüklüğünü yansıtan en önemli göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Büyük örgütlerin çalışanlarına sunacağı imkanlar daha fazla olacağı için bu örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir (Güçlü, 2006, s.67-68).

2.1.3.15 Örgütün Güvenilirlik Düzeyi

Örgütün güvenilirlik düzeyi, yani çalışanların çıkarlarının gözetilmesi önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgütsel güven, çalışanların örgütün kendileri için yararlı olacak, en azından zarar verici olmayacak bir eylemi gerçekleştireceğine dair olan inançlarıdır. Örgütsel güven aynı zamanda nezaretçilere olan güveni de kapsamaktadır. Çünkü çoğu zaman çalışanlar nezaretçiyi örgütün bir temsilcisi olarak düşünür ve nezaretçiyle olan iletişimi sayesinde örgüt değer ve normlarını daha kolay kabullenir. Nezaretçiye olan güvenle birlikte örgütsel adalet ve örgütsel destek de örgütsel güvenin belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. Örgütsel destek, örgütün çalışanların çalışma şartlarını önemsediğine dair çalışanlar üzerinde oluşturduğu genel bir inançtan kaynaklanmaktadır. Bu durum çalışanlarda güven uyandırmakta ve bu güvenin sonucu olarak örgüte bağlı olmaları şeklinde bir zorunluluk hissi yaratmaktadır. Örgütsel desteğin yanında örgütsel adalet de örgütsel güvenin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet süreçsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Süreçsel adalet, süreçle ilgili kararların metodlara uygun bir şekilde alınma derecesidir. Örneğin, örgütlerin küçülmeye gitmesi sonucu çalışanların bir kısmının işten çıkartılması diğer çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir ama işten çıkartmalarda yapılan adaletsiz tutumlar çalışanların bağlılığını daha çok etkilemektedir. Dağıtımsal adalet ise, kaynak ve çıktıların tahsisi ile ilgili alınan kararlarda dürüstlük ilkelerine uyulma derecesidir. Örneğin maaş dağıtımındaki adalet buna bir örnek olarak gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda örgütsel destek, örgütsel adalet ve nezaretçilere olan güvenin örgüte duyulan güven duygusunu etkilediği ve örgütüne güvenen çalışanların bunun doğal bir sonucu olarak örgüte bağlılık geliştirdikleri saptanmaktadır (Cengiz, 2001, s.55).

2.1.3.16 Kariyer Fırsatı

Kariyer fırsatı, önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgüt içerisinde iyi bir eğitim aldığını ve gelecek adına yatırım yaptığını düşünen çalışanların bağlılık seviyelerinin daha yüksek olacağı düşünülür. Worchel'in mavi yakalılar üstünde yaptığı çalışmada,

kariyer gelişimi açısından duyulan tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunurken; beklentilerin tersine ücret yönünden tatmin olmanın örgütsel bağlılık ile bir ilişkisi bulunamamıştır. Bununla birlikte performansa ve teknik becerilere dayalı terfi sistemi, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir. Mottaz'ın yaptığı çalışmada ise ücret ve terfi fırsatlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Bileşim International şirketinin Türkiye'de yaptığı bir araştırmada daha yüksek bir ücret için örgütünü değiştireceklerin oranı %68 çıkmıştır. Bu da ülkemizde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etmen olarak ücreti gözler önüne sermektedir (Bülbül, 2007, s.50-56).

2.1.3.17 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörleri Değerlendirme

Örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasına yeni ilgi bulan bir alan olarak karşımıza örgüt yapısı çıkmaktadır.

Yapılan ilk çalışmalarda örgüt büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol derecesi ve merkezileşmiş otorite olmak üzere dört değişken incelenmiştir. Morris ve Steers, 1980'de yaptıkları çalışmada, büyüklük ve kontrol dışında fonksiyonelleşme ve yerinden yönetim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir.

Örgüt yaşı, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırır. Uzun süredir faaliyetlerini devam ettiren örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla olduğu düşünülmektedir. Örneğin, Koç, Sabancı gibi piyasada saygın bir yer edinmiş ve olumlu bir örgüt imajına sahip örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılığının daha kuvvetli olmasını beklemek çok yanlış olmaz. Örgütsel bağlılık, bir anlamda örgütün üyesi olmaktan gurur duyulması ve bu üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir isteğin olması ile paraleldir. Örgütün uzun bir geçmişi olması ve gerek gücü ile gerekse de büyüklüğü ile piyasada yer alması bireylerin örgütteki üyeliklerini devam ettirme isteklerini olumlu etkileyebilir.

Merkezileşme, üst yönetimin karar alma yetkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Daha merkezi bir yapı, gücün belli kademelerde toplanması ve çalışanların özerkliğinin azalması anlamına gelmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, büyüklük, merkezileşme ve nezaretçi sayısının örgüt bağlılığı ile her hangi bir ilişkisi bulunmamıştır.

Yerinden yönetim ile birlikte yazılı kural ve prosedür formalitesinin artması çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Yerinden yönetim, katılımcı karar alma ile yakından ilişkilidir. Kararlara katılım, beraberinde örgüte katılımı getirir. Bu da bilindiği üzere, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakır.

Esnek çalışma saatlerini benimsemiş örgüt yapısı da çalışanların bağlılığını olumlu etkilemektedir. Özellikle kadın ve evli çalışanlarda, esnek çalışma saatlerinin bağlılık üzerindeki etkisi daha kuvvetli bulunmuştur. Evli ve çocuk sahibi kadınların çalışma yaşamında yer almaya başlaması örgütleri bu tür yeni politikalar belirlemeye itmektedir. Esnek çalışma sistemi, ülkemizde çok yaygın bir uygulama olmasa da, diğer gelişmiş ülkelerde çok sık rastlanılan bir uygulamadır.

Çalışanların örgüte finansal yatırımlarda bulunması, onlara örgüt üzerinde az da olsa sahiplik duygusu geliştirmelerini sağlar. Bu durum da, bireyin örgütsel bağlılığını güçlendirir. Bununla birlikte, kar paylaşımının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ülkemizde özellikle Karabük Demir-Çelik işletmeleri buna uygun bir örnek olmaktadır. Çalışanları pay sahibi yapmak, çalışanların sahiplik duygusunu artırarak örgüte bağlılıklarını olumlu etkiler. Örgüt başarısını paylaşmak, çalışanları daha fazla çalışmaya motive etmektedir. Örgütün bir parçası olduğunu bilen çalışanlar, örgüte daha fazla bilgi ulaştırmak için ellerinden geleni yaparlar. Örneğin, California'da yapılan bir çalışmada, çalışanlarını pay sahibi yapan örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla daha hızlı büyüdükleri bulunmuştur. Örgüt içindeki pozisyonuna bakmaksızın her çalışanı örgüt karına dahil etmek bağlılık yaratmak açısından olumlu bir hareket olacaktır.

Sendikaların örgüt üzerinde pek de iyi olmayan durumlara yol açtığını görüyoruz. Özellikle, karar alma özerkliğini azaltmakta, bununla beraber, yöneticilerin farklı amaç ve yapılanmaları çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Hong Kong'da yapılan bir çalışmada, araştırmaya katılanların çoğunun hem örgüte hem de sendikaya bağlı oldukları bulunmuştur. Burada kilit olan nokta, örgüte ve sendikaya bağlılığın farklı faktörlerden etkilendiğidir. Bir başka deyişle, örgüte ve sendikaya bağlılık birbirleriyle tam anlamıyla rekabet içinde değildir. Sendika üyeliği, örgüte sadakatsizlik anlamına gelmez. Örgüt ve sendika üyeliğini etkileyen bir faktör "algılanan endüstriyel ilişkiler iklimi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan uyumlu endüstriyel ilişkiler hem örgüte hem de sendikaya bağlılığı beraberinde getirirken, algılanan uyumsuz endüstriyel ilişkiler daha çok sendikaya bağlılığı getirmektedir.

Bunların dışında, toplam kalite yönetimini uygulayan örgütlerde çalışanların örgüt bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Bunun nedenleri ise şöyle özetlenebilir: Toplam kalite çalışmalarına yer veren örgütlerde, çalışan-üst yönetim iletişimi daha etkin işlemektedir. Sadece üst yönetim ile değil, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de daha sağlıklı olmaktadır. Üst yönetimden gelen bilgilerin kalitesi artmaktadır. Bütün bu faktörler, çalışanın kalite ve hizmet faaliyetlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca, toplam kalite ilkelerini benimsemiş örgütlerde çalışan üyeler,

örgütsel desteği, yani, örgüt için değerli olduklarını ve örgüt tarafından çıkarlarının gözetildiğini daha iyi kavrayacaklardır. Bu da, örgüt bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Johnson, toplam kalite ve bağlılık ilişkisi hakkında şunları söylemektedir: "Toplam kalite çalışmalarında, bağlılık, üçüncü aşamadır. Performans geliştirmede, bağlılık en güçlü silahlardan bir tanesidir. Çünkü, bağlı olan çalışanlar, rekabet ve ödül için, performanslarının üstünde üretmektedirler."

Son zamanlarda gündemde olan küçülme, kademe azaltma gibi örgüt politikaları çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık hissini zayıflatmaktadırlar. Çalışanların her an işten çıkarılma riskinin olması ve karşılılık normunun bir uzantısı olarak örgütlerinin onlara bağlı olmadığını düşünmek örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Pazar ekonomisinin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde bağlılık, sosyalist ekonominin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Özellikle sosyalist ekonomiden pazar ekonomisine geçmeye çalışan Bulgaristan gibi ülkelerdeki örgütlerde çalışanların bağlılığı çok düşük seviyelerde bulunmuştur. Yeniden yapılanmanın hızlı olması, örgüt çevresinin değişkenliği çalışanlarda endişe yaratmakta ve bu da bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle bu tür geçiş süreçlerinde çalışanlarla iyi bir iletişim kurmak, onların kararlara katılımını sağlamak ve değişimin gerekliliğini ve sonuçlarını anlatmak, çalışanların bağlılıklarını korumak açısından önemli olabilmektedir.

Çalışanların, işe başlamadan önceki beklentileri ile çalışmaya başladıktan sonraki ilk deneyimlerinin, çalışmaya başladıktan üç ay sonraki örgüte bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanların beklentilerinin çalışmaya başladıktan sonra karşılanması örgüte bağlılık açısından önemli bir etkiye sahiptir. İşe başlamanın ilk dönemlerinde, genellikle beklentilerde hayal kırıklığı yaşanır. Bu da bağlılık ve iş tatminin de azalmaya neden olur. Bu nedenle diyebiliriz ki, çalışanların işlerinden ve örgütlerinden beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyon vardır. Beklentiler hayal kırıklığı ile sonuçlandığı ölçüde örgütsel bağlılıkta azalma olabilir.

Örgütsel sosyalleşme süreçleri içinde örgütsel norm ve değerlerin çalışan tarafından iyice anlaşılması çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Jones'a göre, sosyalleşme deneyimlerinde formalize, destekleyici ve zincirleme özellikler taşıyan bireyler daha yüksek bağlılık sergilemektedirler. Örgütsel sosyalizasyon,

çalışanların yeni iş rollerim ve örgüt kültürünü öğrendikleri ve bunlara uyum sağladıkları bir süreçtir. Sosyalizasyon süreci içinde örgütsel düzeyde yapılan oryantasyon programlan çalışanların örgüte duydukları bağlılık hissini artırmaktadır. Oryantasyon programlan çalışanların işlerini ve örgütlerini tanımaları için oluşturulur. Sosyalizasyon süreci içinde oryantasyon programlan kritik bir öneme sahiptir; çünkü çalışanlara çok çeşitli bilgiler sunar. Formal veya informal oryantasyon programları olabileceği gibi her ikisini de içine alan programlar sayesinde çalışanlar örgüt amaç ve değerlerini daha iyi öğrenir ve bu şekilde örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır. Örgütle bütünleşen bir kişinin ise özellikle duygusal bağlılığının yüksek olması daha kolay olur. Örgütsel sosyalleşme, örgüte girdikten altı ay sonra bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etki yaptığı tespit edilmiştir.

Örgütsel iklim olarak adlandırabileceğimiz iyi, güvenilir, çalışan odaklı bir örgüt atmosferi bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Bununla birlikte örgütsel destek; yani örgütün iş performansı ve kariyer gelişimi için bireye destek vermesi ve bağlılık arasında direk bir ilişkiden bahsedilebilir.

Örgütsel Bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğu açıklamaya çalıştığımız çalışmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın arttıran ve azaltan faktörleri tekrar belirtecek olursak şunları söyleyebiliriz:

Örgütsel bağlılığı arttıran faktörler

- İşin motive etme potansiyeli
- Yüksek sorumluluk
- Düzgün çalışma ortamı
- Kariyer fırsatı
- İş tatmini
- Ödüller

Örgütsel bağlılığı azaltan faktörler

- Rol belirsizliği
- İş yoğunluğu
- Alternatif iş olanaklarının fazlalığı
- Örgütsel adaletin sağlanamaması

BÖLÜM 3

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler sırasıyla bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili genel bilgiler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Bu bölümde, literatürde yapılmış farklı araştırma sonuçları incelenmiştir.

Bu bölümde, çalışanların demografik yapılarının örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin incelenmesi için yapılmış olan anket çalışması yer almaktadır.

Yapılan alan araştırmasının amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama aracı, veri toplama süreci, veri analizi ve araştırma bulguları bu bölümün konularını oluşturmaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Büyük ölçekli üç tekstil firmasının çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının demografik bilgilere göre bağlılıklarını etkileyen faktörlerin ve bağlılık derecelerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda ise, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları incelenmiştir. Bu boyutlar arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışanlar arasında hangi bağlılık boyutunun daha baskın olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı tarih olan 5 Nisan 2012 itibariyle mevcut bulunan 9800 kurum çalışanı oluşturmaktadır.

Elde edilen bu evrene uygun örneklem sayısını bulabilmek adına ise aşağıdaki tablo 3.1'den yararlanılmıştır.

Tablo 3.1 Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası(d)			±0.10 örnekleme hatası(d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan. Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2004, s.50

Tablo 3.1 incelendiğinde formüldeki p: İncelenen olayın görülüş sıklığı, q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı, d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır. 10000 evren büyüklüğünde p:0,5 q:0,5 ve d:0,05 değerleri için gerekli olan örneklem sayısı 370 olarak görülmektedir. O halde 9800*370=10000*x denkleminden sonuç x=362,6 çıkmaktadır. Bu yönüyle evren büyüklüğünden çekilmiş örneklem büyüklüğü olan 608 sayısı, güvenilir sonuçlar sağlamakta ve yeterli olarak kabul edilmektedir.

Uygulanan anket için evrenden örneklem seçilmemiş, anketin duyurusu yapılarak gönüllü katılımla evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Bu yolla 608 kişi anketi doldurmuş, araştırma bulgularının % 95 güven aralığında ve ± % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği yeterli örneklem büyüklüğü elde edilmiştir.

3.1.2 Veri Toplama Aracı

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve etkileyen faktörleri çeşitli demografik ve iş ile ilgili değişkenlere göre incelenmesine yönelik bir şirket içi soru formu hazırlamak amacıyla öncelikle ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış ve bu alanda kullanılan bazı soru formları örnek alınmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda; Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir. Bu modelin alt boyutları olan duygusal bağlılık ölçeği

için 0,81, devamlılık bağlılığı ölçeği için 0,72 ve normatif bağlılık ölçeği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 adet demografik ve iş ile ilgili bilgi sorusu bulunmaktadır. Bu sorularla, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki toplam hizmet süresi ile bulunduğu unvandaki hizmet süresi ve ücret bilgileri yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, katılımcıların örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık sorularının karışık olarak sunulduğu 18 soruya yer verilmiştir.

Ankette yer alan 25 sorunun cevaplandırılması zorunlu kılınmıştır. Hazırlanan anketin ikinci bölümünde yer alan 18 sorunun tamamında beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beşli ölçekteki seçenekler; 'Hiç katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri verilerek kodlanmıştır.

3.1.3 Veri Toplama Süreci

Anketin duyurusu çalışanlara gönderilen e-postalarla ve sözlü olarak yapılmıştır. Anketin uygulandığı ikinci haftanın sonunda bazı İdare Merkezi birimlerinde ve şubelerde katılımın düşük olması üzerine anketi tanıtıcı e-postalar birim yöneticilerine gönderilerek ankete katılımın arttırılması amaçlanmıştır.

Çalışanlar, gönüllü olarak ankete katılmışlardır. Aynı kişinin, ankete bir kereden fazla katılması programda bulunan bir özellik yardımıyla engellenmiştir. Anket, yeterli katılımı sağlamak amacıyla 5 Nisan - 25 Nisan 2012 tarihleri arasında uygulamaya açık tutulmuştur.

3.1.4 Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Gelen anketlerden elde edilen veriler analizlerde kullanılmak üzere SPSS 17.0 versiyonuna aktarılmıştır. Analizler, anketi cevaplandıran 608 kişinin cevapları üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi[1] uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksız olup olmadığı test edilmiştir. Örneklemin dağılımının

[1] Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-testi, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılmaktadır.

normal dağılıma uygun olması, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği ve bu durumun da ölçeğin geçerliliğini desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır.

TABLO 3.2 Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

Değerler		**Bağlılık**
N		608
Parametreler	Ort	3,186
	SS	0,446
Kolmogorov-Smirnov		0,758
P		0,623*

*p>0.05

Analiz sonuçlarına göre, anlamlılık değeri olarak hesaplanan p = 0,623 > 0,05 olduğu için örneklemin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi ve varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

3.2 Analiz ve Bulgular

Bu bölümde, öncelikle anket katılımcıları ile bilgiler yer almaktadır. Daha sonra ise çalışanların demografik ve iş ile ilgili bilgilerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiştir.

3.2.1 Örneklem Grubunun Demografik ve İş İle İlgili Bilgilerine Yönelik Bulgular ve Yorum

Katılımcıların demografik yapısı ve iş ile ilgili bilgilere göre dağılımı, sonrasında ise katılım oranları ile ilgili bilgileri yer almaktadır.

3.2.1.1 Demografik ve İş İle İlgili Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri

Anketin birinci bölümünde katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve bulundukları unvandaki hizmet süresi ve ücret bilgileri sorulmuştur. Bu sorularda elde edilen cevaplara göre ankete katılan 608 kişiye yönelik temel demografik ve iş ile ilgili bilgiler Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Ankete katılanların % 45'i (n = 275) kadın, % 55'i (n = 333) ise erkektir.

Anket katılımcılarının medeni durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 46 'sının (n = 278) bekâr, % 54'ünün (n = 330) ise evli olduğu görülmektedir.

Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, ankete en fazla katılımı % 31,9 ile (n = 194) 36-45 yaşlarındaki çalışanların gösterdiği görülmektedir. Bu grubu sırasıyla % 30,6 (n = 186) ve % 28,8'lik yüzdelerle (n = 175) 46-55 ve 18-25 yaş grubundaki çalışanlar izlemektedir. Daha sonrasında % 20,6 (n= 125) ile 26-45 yaş grubundaki katılımcılar yer almaktadır. Anket katılımcılarının % 4,6'sı (n = 28) ise 56 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır.

Örneklem, eğitim durumu bakımından incelendiğinde katılımcıların % 46,2'si (n = 281) lise ve dengi okul, % 29,4'u (n= 179) ön lisans, % 12,8'i (n= 78) lisans, % 6,7'si İlköğretim ve %4,8'i (n=29) lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. Buna göre, katılımcıların eğitim düzeyinin orta seviye olduğu söylenebilir.

Kurumda 1-5 yıl arasında hizmeti bulunanlar, ankete katılanların % 48,0'ini (n = 281) oluşturarak ilk sırada yer almaktadırlar. Bankada 6-10 yıllık hizmeti bulunanların da % 18,3 (n = 111) katılım oranı ile ankete yoğun ilgi gösterdikleri görülmektedir. Bankada 16 yıl ve üzeri, 1 yıldan az ve 11-15 yıl süreyle görev yapmış çalışanların ise katılım oranları sırasıyla % 16,4 (n = 100), % 9,9 (n = 60), % 7,4 (n = 45) olarak gerçekleşmiştir.

Örneklem, katılımcıların bulundukları unvandaki hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların % 33,4'ünün (n = 203) ise 4-7 yıldır, % 31,4'ünün (n = 191) 4 yıldan az, % 24,0'ünün (n = 146) 8-11 yıldır ve % 11,2'sinin (n = 68) 12 yıl ve üzeri bir süredir, bu unvanlarda bulundukları görülmektedir.

TABLO 3.3 Katılımcıların Temel Demografik Ve İş İle İlgili Bilgileri

		n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	275	45,2
	Erkek	333	54,8
Medeni Durum	Bekâr	278	45,7
	Evli	330	54,3
Yaş Grupları	18 – 25	175	28,8
	26 – 35	125	20,6
	36 – 45	194	31,9
	46 – 55	86	14,1
	56 ve üstü	28	4,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	6,7
	Lise ve dengi okul	281	46,2
	Ön lisans	179	29,4
	Lisans	78	12,8
	Lisansüstü	29	4,8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	60	9,9
	1 - 5 yıl	292	48,0
	6 - 10 yıl	111	18,3
	11 - 15 yıl	45	7,4
	16yıl ve üzeri	100	16,4
Unvandaki Hizmet Süresi	4 yıldan az	191	31,4
	4 - 7 yıl	203	33,4
	8 - 11 yıl	146	24,0
	12 yıl ve üzeri	68	11,2
Ücret Miktarı	500-999	169	27,8
	1000-1999	203	33,4
	2000-2999	146	24,0
	3000 ve üzeri	90	14,8
TOPLAM		608	100

3.2.1.2 Örneklemin Evreni Temsil Oranı

Bu bölümde, ankete katılım sayısının evrenini oluşturan tüm çalışanları ne oranda yansıttığını incelemek amacıyla yapılan analiz yer almaktadır. Örneklemin evreni iyi bir şekilde temsil edip etmediğini görmek amacıyla katılımcılardan elde edilen cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yeri, hizmet süresi ve bulunulan unvandaki hizmet süresi ile ilgili bilgiler, çalışanların sayıları ile karşılaştırılmıştır. Evreni oluşturan çalışanların bilgilerinin derlenmesinde uygulamanın başlatıldığı 5 Nisan 2012 tarihi esas alınmıştır. Bu tarih itibariyle kurumlarda görev yapan 9800 çalışandan 608'i ankete katılmıştır ve buna göre katılım oranı % 6,2 olarak gerçekleşmiştir.

Anket katılımcılarının temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri ile çalışmanın evrenini oluşturan çalışanların temel demografik ve iş ile ilgili özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 3.4'te yer almaktadır. Cinsiyet bazında katılım oranları incelendiğinde kadınların erkeklere göre, medeni durum bazında ise bekârların evlilere göre daha yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. Yaş grupları bazında karşılaştırma yapıldığında ise, 26-35 yaş grubu çalışanların diğer yaş gruplarına oranla ankette daha fazla temsil edildiği görülmektedir. Eğitim durumuna göre katılım oranları incelendiğinde ise, lise ve dengi okul eğitim alanının diğer gruplara göre daha fazla temsil edildikleri görülmektedir.

Kurumdaki hizmet süresine göre katılım oranları incelendiğinde, hizmet süresi 1-5 yıl olan çalışanların görüşlerinin diğer gruplara göre ankette daha yüksek bir oranda temsil edildiği görülmektedir. Çalışanların mevcut unvanlarındaki hizmet süreleri açısından katılım oranlarına bakıldığında ise, 0-7 yıl süreyle mevcut unvanlarında bulunanların ankete daha fazla katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

TABLO 3.4 Demografik ve İş ile İlgili Bilgilere Göre Katılım Oranları
* 05.04.2012 itibariyle

		Çalışan Sayısı*	Katılımcı Sayısı	Katılım Oranı (%)
Cinsiyet	Kadın	3405	275	16,9
	Erkek	6395	333	12,2
Medeni Durum	Bekâr	2289	278	16,5
	Evli	7511	330	13,0
Yaş Grupları	18 - 25	2644	175	6,6
	26 - 35	1976	125	6,3
	36 – 45	3096	194	6,3
	46 – 55	1584	86	5,4
	56 ve üstü	500	28	5,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	830	41	4,9
	Lise ve dengi okul	3840	281	7,3
	Ön lisans	2958	179	6,1
	Lisans	1539	78	5,1
	Lisansüstü	633	29	4,6
Hizmet Süresi	1 yıldan az	906	60	6,6
	1 - 5 yıl	3943	292	7,4
	6 - 10 yıl	2442	111	4,5
	11 - 15 yıl	893	45	5,0
	16 - 20 yıl	1616	100	6,2
Unvandaki Hizmet Süresi	4 yıldan az	3974	191	4,8
	4 - 7 yıl	3067	203	6,6
	8 - 11 yıl	1363	146	10,7
	12 yıl ve üzeri	1396	68	4,9
TOPLAM		9800	608	6,2

Evren ve örnekleme ilişkin temel bilgileri özetlemek gerekirse, ankete katılım düzeyi % 6,2 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların % 54,8'i erkek, % 45,2'si kadındır. Katılımcılar arasındaki kadınların oranı tüm çalışanların arasındaki kadınların oranından (% 34,7) daha yüksektir. Çalışanların % 76,6'sı evli, % 23,4'ü ise bekârdır. Katılımcıların % 54,3'ünün evli, % 45,7'sinin ise bekâr olduğu dikkate alındığında, ankete bekâr katılımcıların biraz daha fazla ilgi gösterdiği görülmektedir. Anket katılımcılarının,

çalışanların geneline göre daha genç, daha eğitimli, kurumda ve mevcut unvanlarında daha az hizmete sahip oldukları görülmektedir.

3.2.1.3 Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirlik seviyesini ölçmek için Alfa katsayısı kullanılmıştır. "Madde Silinirse Alfa" değeri, herhangi bir madde silinirse, geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 3.5'e baktığımızda, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa ilişkin iç tutarlılık katsayılarının sırasıyla 0,82, 0,80 ve 0,86 olduğu görülmektedir ve bu bize alt boyutların oldukça yüksek bir seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. "Madde Silinirse Alfa" değerine baktığımızda ise, herhangi bir maddenin anketten çıkarılması sonucu anket güvenilirliği çok ciddi bir şekilde değişmemektedir. Bu nedenle faktör yapısı değiştirilmeden analizler yapılmıştır.

TABLO 3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ FAKTÖRLERİN ALFA KATSAYILARI, ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

		Madde Silinirse Alfa	Alfa	Ort	SS
	Duygusal Bağlılık			**3,62**	**0,82**
8	Şirkette kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum. (R)	0,82	0,82	3,73	0,94
10	Şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,80		3,76	1,02
12	Şirketin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,81		3,90	1,07
15	Kendimi, şirkete karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)	0,79		3,34	1,24
23	Meslek hayatımın kalan kısmını şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,82		3,57	1,17
25	Şirkete karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. (R)	0,80		3,40	1,28
	Devamlılık Bağlılığı			**3,57**	**0,78**
13	Şu an şirkette çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	0,78	0,80	3,50	1,10
14	Şirketten ayrılmak istesem bile şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,77		3,60	1,10
17	Eğer bu şirkete bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,76		3,64	1,07
18	Şirketten ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,78		3,48	1,11
22	Şirketten şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	0,78		3,62	1,09
24	Şirketten ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	0,77		3,55	1,06
	Normatif Bağlılık			**2,22**	**0,71**
16	Şirketten şu an ayrılmazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	0,33	0,86	2,11	0,74
19	Şirkette çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)	0,33		2,10	0,75
20	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın şirkete karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	0,28		2,30	0,86
21	Şirketten şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,32		2,38	0,87
	TOPLAM		**0,72**	**3,25**	**0,46**

3.2.2 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, şirket çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri aritmetik ortalama istatistiği yardımıyla, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelenmiştir. Çalışanların, duygusal bağlılık boyutunun Ort = 3,62, devamlılık bağlılığı boyutunun Ort = 3,57 ve normatif bağlılık boyutunun Ort = 2,22 olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, şirket çalışanlarının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

TABLO 3.6 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dağılımı

	Boyutlar	N	Ort.	SS
1	Duygusal Bağlılık	608	3,62	0,82
2	Devamlılık Bağlılığı	608	3,57	0,78
3	Normatif Bağlılık	608	2,22	0,71

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Çalışanların normatif bağlılık düzeyinin, "katılmıyorum" ifadesine karşılık gelen "2" değeri civarında olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da, çalışanların normatif bağlılığının düşük olduğu söylenebilir.

3.2.3 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik ve İş İle İlgili Özelliklerine Bağlı Olarak İncelenmesi

Bu bölümde, çalışanların örgütsel bağlılığının demografik ve iş ile ilgili özelliklere bağlı olarak nasıl değiştiğinin araştırılması amacıyla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvandaki hizmet süresi verileri ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırılan grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi, ikiden fazla grup olduğu durumlarda ise varyans analizleri (ANOVA) kullanılmıştır.

3.2.3.1 Görev Yeri, Cinsiyet ve Medeni Durum Temelli Karşılaştırmalar

Görev yeri, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlere Levene testiyle elde edilen uygun t değerleri kullanılmıştır. T-testi sonuçlarıyla birlikte karşılaştırma gruplarına ait örneklem büyüklükleri, ortalama ve standart sapmalar da tablolarda gösterilmiştir. T-testi tablolarında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık gösteren p değerleri * işaretiyle belirtilmiştir.

3.2.3.1.1 Görev Yeri İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile görev yeri arasında ilişki olup olmadığını araştırmak için görev yerleri "İdare Merkezi" ve "Mağaza" olmak üzere iki başlık altında düzenlenmiştir. Tablo 3.7'de bağlılık düzeylerinin görev yerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.7'deki değerler incelendiğinde duygusal bağlılık düzeylerinin çalıştıkları birime göre farklılaştığı görülmektedir. *(t* = -3,29, *p*< 0,05). Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile görev yeri arasında ise istatiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Mağaza çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyinin (Ort. = 3,72) İdare Merkezi çalışanlarınınkinden (Ort. = 3,52) daha yüksek olduğu görülmektedir.

TABLO 3.7 Örgütsel Bağlılığın Görev Yeri Bağlamında Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	Ort.	SS	t	SD	ήp^2
Duygusal Bağlılık	İM	306	3,52	0,84	-3,29	608	0,001*
	Mağaza	302	3,72	0,81			
Devamlılık Bağlılığı	İM	306	3,59	0,74	0,68	608	0,495
	Mağaza	302	3,55	0,82			
Normatif Bağlılık	İM	306	2,21	0,67	-0,82	608	0,415
	Mağaza	302	2,23	0,73			

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

3.2.3.1.2 Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile cinsiyet arasında ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8'deki değerler incelendiğinde, devamlılık bağlılığı (t = -3,60, *p*< 0,05) ve normatif bağlılık (t = -2,22, *p*< 0,05) ile cinsiyet arasında *p*< 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. (t = 0,50, *p*> 0,05).

TABLO 3.8 Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	Ort.	SS	t	SD	$\dot{\eta}p^2$
Duygusal Bağlılık	Kadın	275	3,65	0,80	0,38	608	0,706
	Erkek	333	3,60	0,84			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	275	3,48	0,81	-3,60	608	0,000*
	Erkek	333	3,64	0,76			
Normatif Bağlılık	Kadın	275	2,16	0,67	-2,22	608	0,026*
	Erkek	333	2,27	0,75			

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.8'in ortalama sütunundaki değerlerden, cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemediği ve duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 3.8'de devamlılık bağlılığına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin (Ort. = 3,64), kadın çalışanların bağlılık düzeylerinden (Ort. = 3,48) daha yüksek olduğu görülmektedir. Türk toplumu erkek egemen bir yapıya sahiptir. Bu sebeple erkeğe ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Bu durumun erkekleri örgütte kalmaya daha çok zorladığını ve bu nedenle de erkek katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek çıktığı düşünmekteyiz.

Tablo 3.8'deki sonuçlar, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem erkeklerde hem de kadınlarda normatif bağlılık düzeyinin, ortalama değerin (Ort. = 3,00) altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kadın katılımcılar (Ort. = 2,16) erkek katılımcılardan (Ort. = 2,27) daha düşük normatif bağlılığa sahiptirler. Bu veriler ışığında çalışanlar, şirkette çalışma konusunda ahlaki bir yükümlülük hissetmemektedirler.

3.2.3.1.3 Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9'daki değerlerden duygusal bağlılık ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (t = -5,81, p< 0,05). Devamlılık bağlılığı (t = -0,41, p> 0,05) ve normatif bağlılık (t = -1,21, p> 0,05) ile medeni durum arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

TABLO 3.9 Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Bağlamında Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	Ort.	SS	t	SD	ṅp²
Duygusal Bağlılık	Bekâr	278	3,48	0,82	-5,81	608	0,000*
	Evli	330	3,74	0,82			
Devamlılık Bağlılığı	Bekâr	278	3,52	0,76	-0,41	608	0,712
	Evli	330	3,61	0,79			
Normatif Bağlılık	Bekâr	278	2,19	0,66	-1,21	608	0,246
	Evli	330	2,24	0,77			

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.9'daki verilere göre, evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin (Ort. = 3,74) bekârlardan (Ort. = 3,48) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli olan çalışanların, yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu nedenle de örgütsel bağlılıklarının artacağı teorik olarak söylenmektedir. Eldeki veriler ışığında, evli ya da bekâr ayrımı olmaksızın çalışanların ihtiyaç duydukları için şirkette çalışmaya devam ettikleri sonucuna varılabilir. Özellikle, mevcut kriz ortamında alternatif iş olanaklarının az olmasının şirketteki görevlerine devam etmelerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.3.2 Yaş, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Unvandaki Hizmet Süresi Temelli Karşılaştırmalar

Anket katılımcılarının örgütsel bağlılıklarının yaşa, eğitim durumuna, hizmet süresine ve unvandaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, yapılan ANOVA ile sınanmıştır. Gruplar arası ve grup içi serbestlik dereceleri, ortalama kareler sonuçları, ANOVA sonucunda elde edilen *F* ve *p* istatistikleri ile bağımlı değişkende bağımsız değişkenin etkisiyle açıklanan varyansı gösteren kısmi eta kare değerleri ANOVA tablolarında sunulmuştur. Ayrıca ANOVA sonucunda anlamlı farklılık gösteren ölçeklerde Scheffe testi kullanılarak 0,05 anlamlılık derecesinde ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.2.3.2.1 Yaş İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Ankette, katılımcılara 18-25, 26-35, 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri yaş gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda 56 ve üzeri yaş grubuna dahil olan 28 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu grupta yer alan kişi sayıları az

olduğu için analizlerde bu gruba en yakın grupla birleştirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde, Tablo 3.10'da görüleceği üzere 18-25, 26-35, 36-45 ve 46 ve üzeri yaş grupları kullanılmıştır. Bu yaş gruplarında sırasıyla 175, 125, 194 ve 214 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 3.10 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Yaş Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

	Yaş	n	Ort.	SS
Duygusal Bağlılık	18-25 arası	175	3,31	0,86
	26-35 arası	125	3,34	0,88
	36-45 arası	194	3,93	0,78
	46 ve üzeri	114	3,89	0,74
	Toplam	**608**	**3,62**	**0,82**
Devamlılık Bağlılığı	18-25 arası	175	3,70	0,66
	26-35 arası	125	3,76	0,69
	36-45 arası	194	3,43	0,85
	46 ve üzeri	114	3,38	0,92
	Toplam	**608**	**3,57**	**0,78**
Normatif Bağlılık	18-25 arası	175	2,19	0,64
	26-35 arası	125	2,28	0,78
	36-45 arası	194	2,23	0,76
	46 ve üzeri	114	2,17	0,65
	Toplam	**608**	**2,22**	**0,71**

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.11'deki veriler ışığında, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu boyutların kısmi eta kare ($ήp^2$) değerleri incelendiğinde ise, yaşın duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,121 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, yaş değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin eta kare değerinin ilgili varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olmadığı görülmektedir ($ήp^2$ = 0,042).

TABLO 3.11 Örgütsel Bağlılığın Yaş Bağlamında Karşılaştırılması

		Ortalama				
Boyutlar		**SD**	**Kareler**	**F**	**P**	**ήp²**
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	16,98	28,16	0,000*	0,121
	Grup içi	605	0,64			
	Toplam	608				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	5,24	8,97	0,000*	0,042
	Grup içi	605	0,56			
	Toplam	608				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	0,61	1,31	0,269	0,006
	Grup içi	605	0,52			
	Toplam	608				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.12'de gösterilmektedir.

TABLO 3.12 Yaş Grubuna Göre Ortalamalar

	Yaş Grubuna Göre Ortalamalar			
Boyutlar	18 – 25	26 - 35	36 - 45	46 - ...
Duygusal Bağlılık	3,31 **a**	3,34 **a**	3,93 **b**	3,89 **b**
Devamlılık Bağlılığı	3,70 **a**	3,76 **a**	3,43 **b**	3,38 **b**

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık *(p< 0,05)* gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.12'deki veriler duygusal bağlılık boyutu açısından incelendiğinde, 18-25 yaş grubundaki katılımcılar ile 26-35 yaş grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin istatiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. Buna karşın hem 18-25 yaş grubundaki hem de 26-35 yaş grubundaki katılımcıların 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. 36-45 yaş grubundaki ile 46 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar arasında da duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yaş gruplarındaki ortalama değerlere bakıldığında ise, 18-35 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (Ort. = 3,31, 3,34) belirgin bir şekilde 36 ve üzeri yaş grubundaki

katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinden (Ort. = 3,93, 3,89) ayrıldığı görülmektedir. Buna göre, 36 ve üzerindeki yaş grubunda yer alan çalışanların duygusal bağlılıkları, 18-35 yaş grubunda yer alan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Söz konusu bulgular çalışanların yaşı ilerledikçe iş bulma olanaklarının azaldığı durumu göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde; işi bırakmanın yüksek maliyetini dikkate alan daha ileri yaştaki çalışanların daha içten duygularla kuruma ve işine bağlı hale geldikleri düşünülmektedir.

Devamlılık bağlılığının yaş bağlamında değerlendirilmesi durumunda ise, duygusal bağlılık boyutundaki ilişkinin benzeri bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. 18-35 yaş grubundaki çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin (Ort. = 3,70, 3,76) belirgin bir şekilde 36 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinden (Ort. = 3,43, 3,38) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumunda oluşmasında, yaşı daha yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları sebebiyle kurumda çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak görmemelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasının, daha genç yaş grubundaki çalışanları daha fazla etkileyerek devamlılık bağlılığını artırıcı bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda, yaşın duygusal bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça duygusal bağlılığının arttığı fakat devamlılık bağlılığının azaldığı yönünde sonuç elde edilmiştir.

3.2.3.2.2 Eğitim Durumu İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile eğitim durumu arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu analiz öncesinde eğitim durumu gruplarının yeniden belirlenmesine gerek duyulmuştur. Ankette, katılımcılara ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumu gruplarından hangisine dahil oldukları sorulmuş, elde edilen cevaplar doğrultusunda ilköğretim mezunu grubuna dahil olan 41 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu grupta yer alan kişi sayısı az olduğu için, en yakın grupla birleştirilmiş, analizler için kullanılacak eğitim durumu grupları anlamlı değerlendirmelerde bulunabilmek için yeniden belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumları, Tablo 3.13'te de görüleceği üzere "ilköğretim ve lise", “ön lisans", "lisans ve lisansüstü" olmak üzere üç grup altında toplulaştırılmıştır. Bu eğitim durumu gruplarında, sırasıyla 322, 179 ve 107 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 3.13 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS
Duygusal Bağlılık	İlköğretim ve Lise	322	3,81	0,77
	Ön Lisans	179	3,52	0,86
	Lisans ve Lisansüstü	107	3,20	0,89
	Toplam	**608**	**3,62**	**0,82**
Devamlılık Bağlılığı	İlköğretim ve Lise	322	3,56	0,82
	Ön Lisans	179	3,53	0,78
	Lisans ve Lisansüstü	107	3,66	0,65
	Toplam	**608**	**3,57**	**0,78**
Normatif Bağlılık	İlköğretim ve Lise	322	2,24	0,79
	Ön Lisans	179	2,20	0,62
	Lisans ve Lisansüstü	107	2,19	0,64
	Toplam	**608**	**2,22**	**0,71**

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Eğitim durumuna ilişkin grupların yeniden belirlenmesi sonrasında yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3.14'te sunulmaktadır. Tablo 3.14'deki veriler ışığında, duygusal bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile eğitim durumu arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Duygusal bağlılık boyutunun kısmi eta kare ($ήp^2$) değeri incelendiğinde ise, eğitim durumunun duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,095'ini açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle, eğitim durumu değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

TABLO 3.14 Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Bağlamında Karşılaştırılması

Boyutlar		Ortalama SD	Kareler	F	P	$\dot{\eta}p^2$
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	2	20,19	32,04	0,000*	0,095
	Grup içi	606	0,62			
	Toplam	608				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	2	0,28	0,51	0,621	0,002
	Grup içi	606	0,62			
	Toplam	608				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	2	0,73	1,54	0,219	0,005
	Grup içi	606	0,49			
	Toplam	608				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Duygusal bağlılık boyutunda, farklılığın hangi eğitim durumu grupları arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.15'de gösterilmiştir.

TABLO 3.15 Eğitim Durumuna Göre Ortalamalar

Boyutlar	Eğitim Durumuna Göre Ortalamalar		
	İlköğretim ve Lise	Ön Lisans	Lisans ve Lisansüstü
Duygusal Bağlılık	3,81 **a**	3,52 **b**	3,20 **c**

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık *(p< 0,05)* gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; "ilköğretim ve lise", "ön lisans" ve "lisans ve lisansüstü" mezun grubundaki katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde birbirlerinden farklılık gösterdiği ve eğitim durumu arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin düştüğü görülmektedir ("ilköğretim ve lise" mezunları için Ort. = 3,81, "ön lisans" mezunları için Ort. = 3,52 ve "lisans ve lisansüstü" mezunları için Ort. = 3,20). Teorik olarakta, eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlamın arttığı ve beklentilerin yükseldiği, bu nedenle de bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük olan

çalışanların, başka bir örgütte iş bulma olanağının düşük olmasından dolayı mevcut örgütüne daha içten duygularla bağlanması beklenmektedir.

3.2.3.2.3 Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile çalışanın şirketteki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizinde Tablo 3.16'da görüleceği üzere 0-1, 1-5, 6-10, 11-15, 16 yıl ve üzeri hizmet süresi grupları kullanılmıştır. Bu hizmet süresi gruplarında sırasıyla 60, 292, 111, 45, 100 katılımcı bulunmaktadır.

TABLO 3.16 Analiz İçin Yeniden Düzenlenen Hizmet Süresi Gruplarına İlişkin Katılımcı Sayıları, Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

Hizmet Süresi		n	Ort.	SS
Duygusal Bağlılık	0-1 yıl	60	3,38	0,83
	1-5 yıl	292	3,51	0,80
	6-10 yıl	111	3,72	0,90
	11-15 yıl	45	3,81	1,00
	16 yıl ve üzeri	100	3,89	0,68
	Toplam	**608**	**3,62**	**0,82**
Devamlılık Bağlılığı	0-1 yıl	60	3,51	0,69
	1-5 yıl	292	3,59	0,75
	6-10 yıl	111	3,68	0,80
	11-15 yıl	45	3,67	0,77
	16 yıl ve üzeri	100	3,40	0,89
	Toplam	**608**	**3,57**	**0,78**
Normatif Bağlılık	0-1 yıl	60	2,15	0,62
	1-5 yıl	292	2,17	0,67
	6-10 yıl	111	2,33	0,78
	11-15 yıl	45	2,18	0,78
	16 yıl ve üzeri	100	2,28	0,75
	Toplam	**608**	**2,22**	**0,71**

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.17'de gösterilen ANOVA sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Normatif bağlılık ile hizmet süresi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir bağlılık göstermemektedir. Bu boyutların kısmi eta kare ($ήp^2$) değerleri incelendiğinde ise, hizmet süresinin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,13 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin eta kare değerinin ilgili varyasyonu açıklamadaki etkisinin güçlü olmadığı görülmektedir ($ήp^2$=0,038).

TABLO 3.17 Örgütsel Bağlılığın Hizmet Süresi Bağlamında Karşılaştırılması

		Ortalama				
Boyutlar		**SD**	**Kareler**	**F**	**P**	**$ήp^2$**
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5	10,98	18,09	0,000*	0,130
	Grup içi	603	0,61			
	Toplam	608				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	5	2,77	4,75	0,000*	0,038
	Grup içi	603	0,58			
	Toplam	608				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	5	0,28	0,58	0,718	0,005
	Grup içi	603	0,49			
	Toplam	608				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Farklılığın hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

TABLO 3.18 Hizmet Süresine Göre Ortalamalar

	Hizmet Süresine Göre Ortalamalar				
Boyutlar	0 - 1	1 - 5	6 - 10	11 – 15	16 -...
Duygusal Bağlılık	3,38 a	3,51 a	3,72 a	3,81 a,b	3,89 b
Devamlılık Bağlılığı	3,51 a	3,59 a	3,68 a,b	3,67 a,b	3,40 b

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık *(p< 0,05)* gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Katılımcılardan hizmet süresine ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde; hizmet süresi 0-10 yıl arasında olan çalışanların duygusal bağlılıkları, 16 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine bakıldığında, 0-5 yıl (Ort. = 3,49) ve 6-10 yıl (Ort. = 3,72) arasında hizmeti olan katılımcıların, 16 yıl ve üzeri (Ort. = 3,89) hizmet süresine sahip katılımcılara kıyasla duygusal bağlılıklarının daha zayıf olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri hizmete sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Scheffe testi sonuçlarına devamlılık bağlılığı bağlamında bakıldığında ise, hizmet süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların devamlılık bağlılıkları, 16 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, 0-5 yıl (Ort. = 3,58) arasında hizmeti olan çalışanların, 16 yıl ve üzeri (Ort. = 3,40) hizmet süresine sahip çalışanlara kıyasla devamlılık bağlılıklarının belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, 0-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların devamlılık bağlılık düzeyleri, 6-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Söz konusu bulgular çerçevesinde; çalışanın hizmet süresinin genel olarak yaşa bağlı olarak arttığı düşünüldüğünde, hizmet süresine ilişkin bulguların çalışanın yaşına ilişkin bulgularla benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Hizmet süresinin, çalışanın kendisine yaptığı yatırımın bir karşılığı şeklinde algılanması durumunda, örgütten ayrılmak, söz konusu yatırımların sonuçlarını kaybetmek anlamına geleceği için çalışanın örgütüne daha çok bağlandığını ve daha içten duygularla kuruma ve işine bağlı hale geldiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, hizmet süresi yüksek olan çalışanların emeklilik haklarını kazanmış ya da kazanmak üzere olmaları, bu nedenle de kurumda çalışmayı kendileri için bir zorunluluk olarak görmemelerinin devamlılık bağlılığı düzeylerinin düşük çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

3.2.3.2.4 Unvandaki Hizmet Süresi İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorum

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile unvandaki hizmet süresi arasındaki ilişki ANOVA yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.19'da sunulmuştur.

TABLO 3.19 Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Hizmet Süresi Bağlamında karşılaştırılması

Boyutlar		Ortalama SD	Kareler	F	P	ήp²
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3	2,41	3,53	0,015*	0,017
	Grup içi	605	0,68			
	Toplam	608				
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	3	0,22	0,36	0,782	0,002
	Grup içi	605	0,60			
	Toplam	608				
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3	1,18	2,46	0,062	0,012
	Grup içi	605	0,48			
	Toplam	608				

*p<0.05

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Tablo 3.19'un anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Duygusal bağlılık boyutunun kısmi eta kare ($ήp^2$) değeri incelendiğinde ise, unvandaki hizmet süresinin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin maddelerdeki varyasyonun 0,017 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, hizmet süresi değişkeninin duygusal bağlılık boyutundaki varyasyonu açıklamadaki etkisinin çok zayıf olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

TABLO 3.20 Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar

Boyutlar	Unvandaki Hizmet Süresine Göre Ortalamalar			
	0 - 3 yıl	4 - 7 yıl	8 - 11 yıl	12 yıl ve üzeri
Duygusal Bağlılık	3,51 **a**	3,69 **a**	3,62 **a**	3,81 **a**

Not: Aynı satırdaki farklı alt simgeler Scheffe testi sonucuna göre anlamlı farklılık (p< *0,05)* gösteren ortalamaları belirtmektedir.

Ölçek: 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum

Unvandaki hizmet süresi bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde; unvandaki hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

TABLO 3.21 Örgütsel Bağlılığın Demografik Ve İş İle İlgili Özellikler Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Özet Tablo

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Görev Yeri	0,001*		
Cinsiyet		0,000*	0,027*
Medeni Durum	0,000*		
Yaş	0,000*	0,000*	
Eğitim Durumu	0,000*		
Hizmet Süresi	0,000*	0,000*	
Unvandaki Hizmet Süresi	0,015**		

*p<0.05

** Scheffe testi sonucunda anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma kapsamında, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak nitelendirilen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın kurum çalışanlarının bazı demografik ve iş ile ilgili özelliklerine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği, yapılan analizlerle sınanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre gruplar arasındaki ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği boyutlar için elde edilen *p* değerleri Tablo 3.21'de toplu olarak gösterilmektedir. Elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse, duygusal bağlılık alt boyutu ile anlamlı farklılık gösteren değişkenler, görev yeri, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresidir. Unvandaki hizmet süresi ile duygusal bağlılık boyutu arasında ANOVA sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA sonrasında yapılan Scheffe testi sonuçları, duygusal bağlılık ile unvandaki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Devamlılık bağlılığı boyutu ise, cinsiyet, yaş ve hizmet süresi ile anlamlı ilişkilere sahiptir. Normatif bağlılık boyutunda ise, sadece cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılığın örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde etkili olduğunu gösteren çok sayıda araştırma vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte bu faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıkları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur.

Büyük ölçekli üç tekstil firmasının çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının demografik ve iş ile ilgili bilgilere göre bağlılıklarını etkileyen faktörlerin ve bağlılık derecelerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında düzenlenen anket sonuçlarıyla birlikte daha önce teoride yer alan çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda, şirket çalışanlarının yaşları ve hizmet süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağlılığın azaldığı anlaşılmaktadır.

Çalışanlar alternatif iş imkanlarının bulunmadığı korkusunu hissetmektedirler. Çalışanların işten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları alternatif maliyetlerinin yüksek olması çalışanların rasyonel bağlılıklarının yüksek olması demektir. Çalışan, ihtiyacı olduğu için kurumuna bağlılık duymaktadır.

Çalışanlar kariyer yönetimlerine önem vermektedirler. Firmaların insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyerlerini önemseyen şekilde kariyer planlamasını yapması durumunda çalışanların kurum bağlılığının yüksek olmasını sağlayacaktır.

Anketi yanıtlayan çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda, genel olarak çalıştıkları kurumdan ayrılmak isteseler bile ayrılmanın onlara zor geleceğini söyleyebiliriz Bu da çalışanların kurumlarına sadakatle bağlı olduğunu tutumsal bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal olarak çalışanların bağlılıklarının yüksek olması çalışanların kurumlarından ayrılmalarını da zor hale getirecektir. Kurum yönetimi bu duygusal bağlılığın koruyucusu olmalıdır.

Çalışanlar, çalıştıkları kurumu aile olarak düşündüklerinde kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görecektirler. Çalışanlar kurumlarının taşıdığı amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirdikleri ve bütünleştirdiklerini ifade etmektedirler. Çalışanların, bu kuruma bağlılıklarını aile bağı gibi görmeleri örgütsel bağlılık açısından tutumsal bağlılıklarının yüksek olduğunu bize göstermektedir.

Uygulanan anket, katılımcıların görüşleri ve teoride yapılan araştırmalar ışığında çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesine yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- İşe alınacak çalışanların özellikleri ile ilgili pozisyon için gerekli özellikler benzer olmalıdır. Çalışanların ilgili pozisyon için gerekenden fazla özelliğinin olması bir süre sonra yaptığı işten tatmin olmamalarına yol açabilir.
- Kurum bünyesinde çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olacak kurslara öncelik verilebilir. Örneğin çalışanları yüksek lisans programlarına ve sertifikalı kurslara yönlendirme yapmak çalışanların bağlılığını arttırabilir.
- Alt gruptaki çalışanların bağlılıklarını arttırmak için işe alım sürecinde vasıfları tam olmayan elemanları alıp belli bir eğitimden geçirerek vasıf kazandırılabilir. Böylece şirkete karşı bir minnet duygusu oluşacak ve normatif bağlılığı artacaktır. Örneğin yönetici yetiştirme (MT) programı bu şirketler açısından uygun olabilir.
- Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı vermek için, çalışanların farklı görevlerde çalışması sağlanabilir. Böylece, sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. Bu durum kişinin kendini geliştirmesi ve bunun şirket sayesinde oluştuğu duygusu geliştirilmelidir.
- Çalışanların sağlık imkanları ile ilgili bazı kurumlarla anlaşarak (bu herkesten çok küçük bedeller kesilerek yapılabilir) devletin sağladığı imkanlara ek sağlık hizmeti sağlanabilir.
- Çalışanlara çocukları için burs imkânları sağlanabilir.
- Çalışanlarının acil ihtiyaçları olduğunda rahatlıkla görüşebileceği bir ortam oluşturulabilir. Böylece çalışanların ihtiyaçlarını gideren kurum olacağı için kurumu aile gibi görüp bağlılığı arttırılabilir.
- Kurum çalışanları olarak yıl içerisinde belirli bir takvim çerçevesinde sosyal faaliyetler yapılarak çalışan ve yönetim arasındaki kaynaşma sağlanabilir. Kurum içi futbol, basketbol, satranç vb. sosyal faaliyetler yapılarak çalışanların ilişkileri geliştirilebilir.
- Çalışanların hataları hoşgörü ile başarıları ise takdirle karşılanarak işyerinde çalışmaya devam edebileceği söylenirse çalışanların her an işten atılma duygusu azalabilir.

Sonuç olarak, çalışanlarının bağlılığını artırmakta, üst yönetime, birim yöneticilerine ve İnsan Kaynaklarına önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKLAR

Aghdasi, S., Kiamaneshb, A. R. ve Ebrahimb A. N., (2011), "Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 29, 1965 – 1976

Akoğlan Kozak, M., (2001), "Konaklama İşletmelerinde İş Analizi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325.

Akoğlan Kozak, M., (1998), "Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri", Turizmde Seçme Makaleler, 29, İstanbul: TUGEV Yayını No: 46, 54- 69.

Akoğlan, M., (1997), "Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 994.

Akoğlan, M., (1997), "Konaklama Hizmetlerinde Kat Hizmetleri Yönetimi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1005.

Alamur, B., (2005),"Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altıntaş, F., (2002), İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Bursa, Ezgi Yayınları

Altunışık, R. ve diğerleri, (2004), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Atalay, İ., (2010),"Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atay, S., (2006),"Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aven, F, Parker, B. ve Glen, M. Mc E., (1993),“Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”, The Journal of Business Research, 26, 1, 63-73.

Ayduran, B., (2008),“Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Balay, R., (2000), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 238-246

Balay, R., (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 50-200.

Balcı, A., (1985),“Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul, 440-500.

Bayram, Levent; (2006), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, (59), s. 125-139.

Başyiğit, A., (2006),“Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M., (1999),“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28, 1, 7-15.

Becker, T. E, Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L., (1996),“Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, Academy of Management Journal, 39, 2, 464-482.

Bulut, M., (2003),“Örgütsel Bağlılık”, Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bülbül, M., (2007),“Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Can, H., (1997), Organizasyon ve Yönetim Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cengiz, A. A., (2001),“Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cohen, A., (1992), “Antecedents of organisational commitment across occupational groups: A Meta-Analysis”, Journal of Organisational Behaviour, 13, 539-558

Coşkuner, S. ve Yertutan, C., (2009),“Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27, 2, 1-18

Çekmecelioğlu, H., (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Haziran, 8(2), 153-168.

Dinçer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.

Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

Doğan, S., (2006), Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 230.

Dolu, B., (2011), “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durna, U. ve Eren, V., 2005, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6, 2, 210-219

Ergün, T., (1975),“Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 8, 4, 97-106.

Ertosun, Ö. G. ve Erdil, O., (2012), “The Effects of Loneliness on Employees’ Commitment and Intention to Leave”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 469 – 476.

Ertürk, A., (2003),“Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3, 2, 147-170.

Gökmen, S., (1996),“İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe ‘ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçlü, H., (2006),“Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H., (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), s. 73-83.

Gül, H., (2003),“Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S., (2001), Yönetim ve Organizasyon Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güngör, E., (2003),“Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Yöneticilerin İnsan İlişkilerindeki Tutumları”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Gürkan, G. Ç., (2006),“Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İbicioğlu, H., (2000),“Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 15, 1, 13-22.

İlsev, A., (1997),“Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

İnce, M. ve Gül, H., (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” İleri Giden Ofset, Ankara

İşbaşı, J.Ö. (2000), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.359-372.

Janssen, O., (2004), "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", Work & Stress, January/March, 18(1), 56-65.

Kang, W. K., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2004),“Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior”, Academy of Management Journal, 199-298.

Kaya, O., (2007),“Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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

Kırel, Ç., (Kasım 1999),“Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Kırel, Ç., (1991), “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesi’ndeki Bir Uygulama Çalışması”, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E., (2010),“ İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Bahar Dergisi, 53, 183-198

Küçük, O., (2011) “Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi”, Seçkin Kitabevi, 5. Baskı, Ankara

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide.

Morrow, P. C., (2011), “Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research”, Journal of Vocational Behavior, 79, 18–35.

Naqvi, S. M. M. R. ve Bashir, S., (2008), “IT-expert Retention Through Organizational Commitment: A Study of Public Sector Information Technology Professionals in Pakistan”, Applied Computing and Informatics, xxx, xxx–xxx

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. ve Henschel, A., (2010), “Effects of Team and Organizational Commitment – A Longitudinal Study”, Journal of Vocational Behavior, 76, 567–579.

Obeng, Kofi ve Isaiah UGBORO; (2003), "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", Journal of the Transportation Research Forum, 57(2), ss. 83-98.

Oral, E., (2008),“Performans Değerlendirmesinde Geri Bildirim: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Önerisi”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Özcan, E. B., (2008),“Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi

Özdemir, G., (2003), “Operasyonel ve Destek Birimlerinde İş Doyumu: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Özdevecioğlu, M., (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), ss. 113-130.

Özdevecioğlu, M., (2003), " Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 20, ss. 117-135.

Pektaş, C., (2002), “Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Powell, D. M. ve Meyer, J. P., (2004),“Side-Bet Theory and the Three- Component Model of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, 65, 1, 157-177.

Samadov, S., (2006),“İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma”,Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

Semerci, F., (2005),“Performans Değerlendirme Sistemlerinde Değerlendirici Hataları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Semerci, A. S., (2005),“İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Sökmen, A., (2000),“Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M.S., (2001), “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Konya, ss. 300-396.

Taş, M. A., (2004),“İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tolay, E., (2003),“Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Topaloğlu M., Sökmen A., (2001), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Araştırma”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5, 1-2-3, 169-184.

Topaloğlu, I. G., (2010),“İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.

Türk Dil Kurumu, (2012), Erişim: 20 Nisan 2012, http://www.tdk.gov.tr.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2008). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu Ankara

Uzun, Ö ve Yiğit, E., (2011), “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan, 6(1), 181-213

Ünal, U., (2011),“Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik”, Yüksek Lisans Tezi, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varoğlu, D., (1993),“Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yağcı, K., (2003), “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yağcı, K., (2007),“Meyer Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 3.

Yalçın, A. ve İPLİK, F.N., (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 395-412.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2004), ”Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, : Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, s.30-70

Yücel, İ. ve Bektaş, Ç., (2012), “Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 1598 – 1608.

Zeinabadia, H., (2010), “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers”, Procedia Social and Behavioral Sciences, 5, 998–1003.

EK-A

ŞİRKET İÇİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Katılımcı,

“Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacak olan bu anket ile Şirket çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin, demografik ve iş ile ilgili bilgilerle ilişkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacak ve kişilere ait bilgiler gizli tutulacaktır.

Bu anket, iki bölümde gruplanmış toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi dolduranlar hakkında kişisel bilgi soruları, ikinci bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette;

- "Aidiyet" kişinin kendini bir gruba ait hissetmesini,

-"Duygusal bağlılık" bireyin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini benimsemesini,

ifade etmektedir.

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Medeni Durumunuz:

( ) Evli ( ) Bekâr

3. Yaşınız:

( ) 18 – 25 ( ) 26 – 35 ( ) 36 – 45 ( )46 – 55 ( ) 56 ve üstü

4. Öğrenim Durumunuz:

( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi okul ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5. Şirketteki toplam hizmet süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

6.Bulunduğunuz unvandaki hizmet süreniz:

( ) 4 yıldan az ( ) 4 - 7 yıl ( ) 8 - 11 yıl ( ) 12 yıl ve üzeri

7.Ücret miktarınız:

( ) 500-999 ( ) 1000-1999 ( ) 2000-2999 ( ) 3000 ve üzeri

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK GÖRÜŞLER

İkinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
8	Şirkette kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum					
9	Şirketime karşı büyük minnettarlık hissediyorum					
10	Şirketin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm					
11	Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor					
12	Şirketin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır					
13	Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir zorunluluktur					
14	Şirketten ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu					
15	Kendimi, şirkete karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
16	Şirketten şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşıbir yükümlülük hissediyorum					
17	Eğer bu şirkete bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
18	Şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
19	Şirkette çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
20	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın şirkete karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum					
21	Şirketten şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
22	Şirketten şu anda ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey olumsuz etkilenecektir					
23	Meslek hayatımın kalan kısmını şirkette geçirmekten büyük mutluluk duyarım					
24	Şirketten ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum					
25	Şirkete karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum					

Anket sona ermiştir, katıldığınız için teşekkür ederim