

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI
ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HOBİ EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNİN İŞYERİ DÜZEYİNDE İNCELENMESİ**

EBUBEKİR AKGÜL

2501070110

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. FARUK TAŞÇI

İSTANBUL - 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EBUBEKİR AKGÜL Numarası : 2501070110
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DOÇ. DR. FARUK TAŞÇI
Tez Savunma Tarihi : 13.02.2018 Saati : 14.30
Tez Başlığı : HOBİ EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İŞYERİ DÜZEYİNDE İNCELENMESİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~ÇOKLUĞU~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. FARUK TAŞÇI		KABUL
2- DOÇ. DR. FATİH YARDIMCIOĞLU		Kabul
3- YRD. DOÇ. DR. BAŞAK İŞİL ÇETİN		Kabal

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- YRD. DOÇ. DR. MEHMET GÜLER		
2- YRD. DOÇ. DR. MEHMET FATİH AYSAN		

ÖZ

HOBİ EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İŞYERİ DÜZEYİNDE İNCELENMESİ

EBUBEKİR AKGÜL

Hobi insanın hayatını anlamlandırmasına yardımcı olabilecek bir uğraşdır. Hayatını anlamlandıran bireyler varoluşsal kaygılardan arınarak daha mana merkezli bir hayat sürdürebilmektedir. Hayatın merkezinde kurgulanan işle hayatını anlamlandıran iş görenler emekliliğe doğru bir belirsizliğe sürüklenmekte emeklilik sonrasında ise umutsuzluğa düşmektedir. Bu çerçevede tez çalışmasında iş başındayken bu belirsizliği ve umutsuzluğu azaltmak için uygulanabilecek insan kaynakları uygulamalarından biri olarak işyerinde hobi eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmaktadır. Dolayısıyla insan faktörünü önemseyen işletmeler için araştırmanın verimlilik ile ilgili bir kanaat oluşturacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanma ile örgütsel bağlılık arasında bazı meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hobi, İşyerinde Hobi Eğitimi, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF HOBBY EDUCATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN WORKPLACE LEVEL

EBUBEKİR AKGÜL

Hobby is an activity that helps giving meaning to the life. People who give meaning to the life; finish the existential anxieties and continue the life in a more meaning centered way. If people build their life with work centered; this way of life goes to suspense through the retirement and becomes hopelessness in the retirement. In this paper the effect of the hobby education on the organizational commitment which is a way to decrease the suspense and hopelessness effects of the retirement is researched. It will be an opinion about prolificness of the organizations which do not interest with the human factor. As a result of the research, significant differences were found between the utilization of hobby education facilities and organizational commitment in the workplace according to some occupational groups.

Key Words: Hoby, Hoby Education in Workplace, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin rekabet koşullarında ellerini güçlendiren ve verimliliklerini artıran en önemli unsurlardan birisi, insan kaynağı ve onun işletme ile kurduğu ilişkinin niteliği ve bağlılık düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu noktada işletmelerin insan kaynakları stratejilerinin merkezinde de örgütüne bağlı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması yer almaktadır. Bu bağlamda akademik ve sistematik olarak çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, aidiyetlerini, motivasyon ve performanslarını etkileyen unsurların tespit edilmesi ve bu etkenler arası ilişki düzeylerinin belirlenmesi ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Bu amaçla geliştirilen örgütsel bağlılık ölçekleri ve yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen maddi ve maddi olmayan bir dizi unsuru ele almakta, işletmeler için önemli bir gösterge niteliğinde olmaktadır. Literatürde ücret, sosyal yardımlar, izin, esnek/tam zamanlı çalışma, terfi, meslek, ödül-ceza uygulamaları, sendikalaşma, iş deneyimi, örgüt kültürü, iş tatmini, motivasyon, mesleki eğitim, kişisel ve demografik özellikler, beklentiler vb. bir dizi unsur ile örgütsel bağlılığın ilişki düzeyinin ölçümlenmeye çalışıldığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasında ise insanların bedensel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen, motivasyonlarını artıran hobi faaliyetlerinin işyerlerinde çalışanlara yönelik olarak eğitimi verilerek uygulanması ile örgütsel bağlılığın yapısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı alan araştırması yapılarak ölçümlenmeye gayret edilmiştir.

Tezin örgütsel bağlılık literatürüne müspet katkılar sunması ve ilgili araştırmacılara faydalı olması temennisi ile bu süreçte emeği geçen başta danışman hocam Doç. Dr. Faruk TAŞÇI olmak üzere, Araş. Gör. Osman AKGÜL ve Araş. Gör. Muhammed Erkam KOCAKAYA'ya, ayrıca her zaman desteklerini ve dualarını hissettiğim sevgili aileme ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul – 2018
Ebubekir AKGÜL

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ZEMİN: HOBİ EĞİTİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Hobi Eğitimi.....	3
1.1.1. Hobinin Tanımı	3
1.1.2. Nedenleri ve Faydaları ile Hobi	4
1.1.3. Hobi Türleri.....	7
1.1.4. Örgütlerde Boş Zaman Etkinlikleri ve Hobi Eğitimleri	8
1.1.5. İşyerinde Hobi Eğitimi Uygulama Örneği	10
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	12
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	12
1.2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	13
1.2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	17
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, TEMEL YAKLAŞIMLAR VE SONUÇLAR ÇERÇEVESİNDE HOBİ İLE İLİŞKİ

2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Artıran Etkenler	22
2.1.1. Bireysel – Kişisel Faktörler	24

2.1.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	25
2.1.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	25
2.1.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler.....	26
2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar	28
2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	29
2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	31
2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	32
2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	33
2.2.5. Wiener'in Yaklaşımı	34
2.2.6. Becker'in Yaklaşımı.....	34
2.2.7. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı.....	36
2.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	37
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	39
2.4. Hobi Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HOBİ EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İŞYERİ DÜZEYİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	43
3.2. Araştırma Yöntemi.....	43
3.3. Araştırma Örnekleme Ve Veri Toplama.....	45
3.4. Araştırmanın Sınırları.....	45
3.5. Araştırma Hipotezleri.....	46
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	46
3.6.1. Araştırmanın Geçerlilik – Güvenirlilik Analizi.....	47
3.6.2. Demografik Bulgular.....	47
3.6.2.1. Yaş	47

3.6.2.2. Cinsiyet	49
3.6.2.3. Eğitim Durumu	49
3.6.2.4. Meslek.....	50
3.6.2.5. Medeni Durum	50
3.6.2.6. İşyeri Pozisyonu.....	51
3.6.2.7. Şu Anki İşyerindeki Çalışma Yılı.....	51
3.6.2.8. Toplam Çalışma Yılı.....	52
3.6.2.9. İşyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Faydalanma	54
3.6.2.10. Ankete Katılan Çalışanların Betimsel Değerleri	54
3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Bulgular.....	55
3.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleriyle İlgili Bulgular	55
3.6.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlişkisi	67
3.6.4. Hobi Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular.....	68
3.6.4.1. İşyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Yaralanmaya Göre Örgütsel Bağlılığı Tespit Etmeye Yönelik Bulgular	68
3.6.4.2. Demografik Özelliklerine Göre İşyerinde Hobi Eğitimi Alanlarla Almanların Örgütsel Bağlılıklarındaki Farkı Tespit Etmeye Yönelik Bulgular	69
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları	16
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılanların Yaşlara Göre Dağılımları.....	47
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	48
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımları.....	49
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	49
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları	50
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	50
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları	51
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Şu Anki İş Yerlerindeki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları	51
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Şu Anki İşyerlerindeki Çalışma Yılı Gruplarına Göre Dağılımları	52
Tablo 3.10: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları	53
Tablo 3.11: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Yılları Gruplarına Göre Dağılımları	54
Tablo 3.12: Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Faydalanmalarına Göre Dağılımları	54
Tablo 3.13: Araştırmaya Katılanların Betimsel Değerleri	55
Tablo 3.14: Araştırmaya Katılanların “Kariyerimin Geri Kalan Bölümünü Bu Kurumda Geçirirsem Çok Mutlu Olurum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları.....	56
Tablo 3.15: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurumun Sorunları Bana Gerçekten Kendi Sorunlarımmış Gibi Gelir” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	56
Tablo 3.16: Araştırmaya Katılanların “Kurumuma Güçlü Bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları.....	57
Tablo 3.17: Araştırmaya Katılanların “Kendimi Bu Kuruma ‘Duygusal Olarak Bağlanmış Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	58
Tablo 3.18: Araştırmaya Katılanların “Kurumumda Kendimi Ailenin Bir Parçası	

Olarak Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	58
Tablo 3.19: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurum Benim İçin Büyük Anlam Taşır” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	59
Tablo 3.20: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Kurumumda Çalışmak Benim İçin Bir İstek Olduğu Kadar Aynı Zamanda Bir Zorunluluktur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	59
Tablo 3.21: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda İstesem Bile Kurumumdan Ayrılmak Benim İçin Çok Zor Olur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	60
Tablo 3.22: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılısam Hayatım Önemli Ölçüde Altüst Olur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	61
Tablo 3.23: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılamayacak Kadar Az Seçeneğim Olduğunu Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	61
Tablo 3.24: Araştırmaya Katılanların “Eğer Bu Kuruma Kendimden Bu Kadar Şey Katmamış Olsaydım Başka Bir Yerde Çalışmayı Düşünebilirdim” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	62
Tablo 3.25: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurumdan Ayrılamamamın Nedenlerinden Biri De Mevcut Alternatiflerin Azlığıdır” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	63
Tablo 3.26: Araştırmaya Katılanların “Şu Andaki İşverenimle Çalışmaya Devam Etmek İçin Yükümlülük Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları.....	63
Tablo 3.27: Araştırmaya Katılanların “Benim Yararıma Bile Olsa, Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılmamın Doğru Olmayacağını Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	64
Tablo 3.28: Araştırmaya Katılanların “Şu An Kurumumdan Ayrılısam Kendimi Suçlu Hissederim” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları ..	65
Tablo 3.29: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	65

Tablo 3.30: Araştırmaya Katılanların “Kurumumdaki İnsanlara Olan Yükümlülük Hissimden Dolayı Bu Kurumdan Ayrılmam” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	66
Tablo 3.31: Araştırmaya Katılanların “Kurumuma Karşı Büyük Ölçüde Borçlu Olduğumu Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları	67
Tablo 3.32: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarla Korelasyon Analizi.....	68
Tablo 3.33: İşyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Yararlanma İle Örgütsel Bağlılık Arasında T-Testi Analizi.....	69
Tablo 3.34: İşyerinde Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Örgütsel Bağlılık Analizi Kruskal Wallis Testi	70
Tablo 3.35: Örgütsel Bağlılık-Meslek Grupları Betimsel Değerleri.....	71
Tablo 3.36: Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Duygusal Bağlılık Kruskal Wallis Testi	71
Tablo 3.37: Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Devamlı Bağlılık Analizi Kruskal Wallis Testi	72
Tablo 3.38: Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Normatif Bağlılık Kruskal Wallis Testi	73
Tablo 3.39: Normatif Bağlılık-Meslek Grupları Betimsel Değerleri.....	73
Tablo 3.40: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları .	74
Tablo 3.41: Hobi Eğitimi Alan Halkla İlişkiler Çalışanlarıyla Hobi Eğitimi Almayan Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları	74
Tablo 3.42: Hobi Eğitimi Alan İşletmecilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları.....	75
Tablo 3.43: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları.....	75
Tablo 3.44: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Almayan İşletmecilerin Normatif Bağlılıkları.....	76
Tablo 3.45: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Almayan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları.....	76
Tablo 3.46: Hobi Eğitimi Alan İşletmecilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	23
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığı Artıran Etkenler	27
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	44



KISALTMALAR LİSTESİ

A.e. : Aynı eser

A.g.e. : Adı geçen eser

Bkz : Bakınız

C. : Cilt

No : Numara

p. : Page

s. : Sayfa

Vol. : Volume

GİRİŞ

İnsanı diğer canlılardan ayırt eden en temel niteliği mana dünyasına hakim olabilme özelliği ve hayatını bir gaye uğruna inşa edebilme kudretidir. İnsan kişisel olarak hayatın manasını keşfetme eğilimini gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Bu yeteneği keşfeden ve kullanan bireylerin ruh sağlığının daha güçlü olduğu, psikolojik sağlığının da performansı ile pozitif ilişkili olduğu düşünülmektedir. Belirsizliklerden sıyrılmış, varlığının manasını keşfetmiş, kendisi ve çevresi için daha verimli bir konuma ulaşan insan için en temel motivasyonunun hayatını anlamlandırabilmesi olduğu söylenebilir.

Modernite ile birlikte iş hayatının merkezine yerleştirerek varoluşunu manalandıran çalışanlar, ilk iş günlerinden başlayarak emekliliğe yaklaşırken büyük bir belirsizliğe sürüklenmekte, emeklilik zamanında ise büyük bir boşluğa düşmektedir. İş görenlerin çalışırken performanslarını kemirecek bu kaygıdan kurtarmak için bu belirsizliği iş hayatındayken çözebileceği yaklaşımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Zira iş hayatı sonrası sunulan psiko-sosyal tedbirler kalıcı çözümler üretememektedir. Bu doğrultuda işyerinde verilen hobi eğitimlerinin, çalışanları emeklilik sonrasına hazırlarken emeklilik öncesinde de motive edeceği öngörülmektedir.

İnsanların günlük yaptıkları mecburi işlerinin haricinde zaman ayırdıkları ve ilgilendikleri eğlenceli, keyifli ve mutlu eden uğraşlarla meşgul olmasına hobi denilmektedir. Hobiler insana keyif vermektedir ve motive olma imkanı verdiği için yapılmaktadır. İnsanı belirsizliklerden alıkoymakta, kişisel yetenekleri geliştirmekte, öğrenme süreçlerini ve sosyalleşmeyi kolaylaştırmaktadır.

Çalışanların ve işletmelerin motivasyonlara sahip canlı organizmalar olduğu, işletmelerin en önemli motivasyonunun karlılık, verimlilik ve süreklilik olduğu, rekabet ortamında fark yaratacak en temel unsurunun ise insan faktörü olarak öne çıktığı bilimsel olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle insan değişkeninin performansını arttırmak örgütler için en önemli yatırım araçlarından biri haline dönüşmüştür. Bu noktada çalışanların motivasyonları ve performanslarına yönelik

yapılan araştırmalarda insan faktörünü ön plana çıkaran önemli değişkenlerden birisinin de örgütsel bağlılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu kanıtlayan en önemli argüman ise iş hayatında sıkça karşılaşılan, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamalarıdır. Çalışanlarının işlerinde ve işyerlerinde memnun edilmeleri, işletmeler için mal ve hizmet üretmek kadar esas bir işlev ve temel hedeflerden birisi haline gelmiştir.

Bu tez çalışmasında gerek literatür araştırması gerekse gerçekleştirilen örgütsel bağlılık araştırmanın konusunu da işyerinde hobi eğitimi ile örgütsel bağlılık ilişkisini oluşturmaktadır. Tezin birinci bölümünde hobi eğitimi ve örgütsel bağlılık kavramlarına değinilmekte, ikinci bölümünde örgütsel bağlılığın sınıflandırması, etkenleri ve teorileri aktarılmakta ve son olarak üçüncü bölümde ise hobi eğitimi ve örgütsel bağlılık ilişkinin ölçümüne yönelik yapılan anket çalışmasının bulgularına yer verilmektedir.

Bu tez çalışmasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımını içeren üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanılması tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan bu ölçek duygusal bağlılık (6), devamlı bağlılık (6) ve normatif bağlılık (6) olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır.

Tezin hipotezi, "Hobi eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır" iken, alt hipotezleri ise şöyle oluşturulmuştur;

H1: Hobi eğitimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Hobi eğitimi ile devamlı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Hobi eğitimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Özetle, tezde işyerinde hobi eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ZEMİN: HOBİ EĞİTİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Hobi Eğitim

Hobi eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisini konu edinen çalışmanın birinci bölümünde literatürde daha çok boş zaman aktiviteleri/serbest zaman etkinlikleri kapsamında değerlendirilen hobi faaliyetlerinin neler olduğuna, hobilerin faydaları ve türlerine, örgütlerde boş ve serbest zaman aktiviteleri olarak hobi eğitimlerinin verilmesine değinilmektedir.

1.1.1. Hobinin Tanımı

Genel olarak günlük kullanımdaki anlamıyla bakıldığında hobi, bireyin mesleği veya işi dışında kalan serbest-boş zaman olarak tanımlanan zaman dilimlerinde keyif, dinlenme, eğlenme amaçlı yapmış olduğu ve özel ilgi duyulan uğraşlar olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle Hobi, herhangi bir mecburiyet olmaksızın bireylerin sağladığı faydalardan ötürü keyifli, eğlenceli ve ilgili bulunduğu işi veya mesleği dışında uzmanlaştığı ve yoğunlaştığı bir özel ilgi alanını ifade etmektedir. Bu tanımla hobiler cinsiyet, yaş, din, dil, ırk farkı olmaksızın herkesin her zaman başlayabileceği etkinliklerdir. Bazen bir televizyon programı, bazen bir tesadüf, bazen bir hediye bazen ise bilinçli bir yönelme ile kişinin hayatına girebilmektedir.¹

Hobilerin boş zamanın “iyi” kullanımı demek olduğu ve destek sağladığı genel olarak kabul edilmektedir. Ancak neden hobiye sahip olduğu pek çok sebebe bağlı olabilir. Yerel söylemlerdeki karmaşa ve çatışmaları da göz önünde bulundurarak, hobilerin ne iş ne de eğlence kategorisine sığan farklı bir aktivite olduğunun altı çizilmelidir. Tüm boş zaman aktiviteleri gibi hobilere de işten farklı

¹ Müge Akyıldız, “Boş Zamana Ciddi Bir Bakış: Boş Zaman Araştırmalarında Ciddi Boş Zaman Teorisi”, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, Vol:4, No:2, 2013, p.51.

olarak gönüllülük ve özgürlük temaları hakimdir. Fakat eğlencelerden farklı olarak da daha yapılandırılmış bir tarafı vardır ve kişisel gelişim sağlar. Bu 'kaybedilmeyecek bir iştir'. Hobi bir meslektir ve söylenmiyor olsa da hobisi olan kişi aslında çalışıyordur. Bu yüzden "kaybedilemeyecek olan iş" çalışıyor olmanın en kötü tarafını elimine eden bir açılım sağlamaktadır.²

1.1.2. Nedenleri ve Faydaları İle Hobi

Hobiler insanlar için keyif, motivasyon ve kendini yenileme- gerçekleştirme aracıdır. İnsanı belirsizliklerden alıkoyar, yaşantısına yeni anlamlar kazandırır.

Yaşamı boyunca insan çeşitli gelişim dönemlerinden geçmektedir. Çocukluk, ergenlik, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak bu dönemleri sıralamak mümkündür. Özellikle yetişkinlik döneminde kişinin hayatında önemli bir yer etmiş olan işi ile emeklilik sonrası vedalaşması önemli bir değişimi de beraberinde getirir. İnsanın biyolojik, psikolojik ve sosyal değişimlerle karşı karşıya geldiği yetişkinlik sonu ve yaşlılık dönemidir.³ Bu noktada insan için hayatın manası bir anlam erozyonuna uğrar. Eğer iş görenler çalışma hayatında emekliliklerini planlarken kendilerini de meşgul edecek bir hobiyi erken zamanda geliştirebilirlerse iş hayatının bitişiyle büyük bir boşlukta sürüklenme ihtimalleri azalabilir. Emeklilik dönemi, bireylerin iş hayatının bitip boş zamanlarının arttığı bir dönem olduğundan hayat boyu yapılan hobi yatırımı bireyleri boşluğa düşme tehlikesinden koruyacaktır.

İnsanlar emekli olmadan önce o uzun boş zamanların hayalini kurarlar. Emekli olduktan sonra ise o boş zamanlarını nasıl dolduracaklarını düşünürler. Araştırmalar hobileri olan insanların emekliliklerini daha mutlu geçirdiklerini ve daha uzun yaşadıklarını, ilerleyen yaşlarda beyni çalışır halde tutmanın ise hafıza fonksiyonlarına ve genel ruh sağlığına iyi geldiğini göstermektedir.⁴

Emeklilik orta yaştan ileri yaşa geçişi her şeyden daha iyi temsil eder. Bundan dolayı emekliliğe adapte olmak başarılı bir yaşlanma için ilk adım olarak ele alınmalı

² Steven M. Gelber, "A Job You Can't Lose: Work And Hobbies In The Great Depression", **Journal of Social History**, Vol.24, No:4, 1991, p.1-4.

³ Arzu Şener, "Yaşlılık, Yaşam Doyumu ve Boş Zaman Faaliyetleri", **Hacettepe Sosyoloji Araştırmaları E-Dergisi**, t.y. , s.2, (Çevrimiçi)

<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/yasamdoyumu.pdf> , 01.02.2016.

⁴ A.e., s.9.

ve bu dönüşme sürecine özel önem verilmelidir. Pek çok çalışmada başarılı yaşlanma üzerinde ve bu dönemdeki hobilerin öneminin anlaşılması üzerinde durulmuşsa da, pek çok çalışmada emeklilik evresi ile ileri yaşların ayrımı yapılmamıştır.⁵

Emeklilik hizmet verme alanında bir düşünüş anlamına gelir. Emeklilik yaşı ülkeden ülkeye değişmekle beraber 55 ila 70 yaşları arasında değişir. Emekli olmanın emekli olanlar üzerinde pek çok etkisi vardır. Fiziksel sağlık ve akıl sağlığı bozulabilir, etkilenebilir ya da hiç etkilenebilir. Erken emeklilik, geç emekliliğe oranla daha yüksek ölüm oranlarına sahiptir. Askeri personel ve havayolu pilotluğu gibi belirli mesleklerde zorunlu emeklilik söz konusudur. Hizmetten ayrılıp emekli olduktan sonra emekliler camiasına katılmak, hayır kuruluşlarında yer almak, turizm, torunlarla ilgilenmek ya da kendini spora veya hobilere adanmak söz konusu olabilir. Devletin, ailenin ve toplumun sorumluluk sahibi olması emekli olan kişinin iyi olmasının anahtarıdır. Sağlıklı kalmak, sosyal destek almak, manevi hayat, iyi bir ekonomik gelir ve günlük işlerini yapabilmek emekli olanları stresten korumaktadır.⁶

Geçen birkaç on yıldır ‘başarılı yaşlanma’ terimi teorik ve deneysel ilgi görmüştür. Bu gerçeğin yanı sıra bilim adamları henüz başarılı yaşlanmanın yorumu hakkında hem fikir olamadılar. Torres bu terimin tanımına uyan 4 gruptan bahsetmektedir⁷:

1. Kişisel potansiyeli en üst düzeye çıkarmak, fiziksel, sosyal ve psikolojik iyi oluş halinde üst seviyelere ulaşmak,
2. Yaşamın ilerleyen dönemlerinde ortaya çıkan değişimlere adapte olabilme kapasitesine sahip olmak,
3. Daha genç insanlarla benzer kapasitelere sahip olmak,
4. Üretebilir olmaya devam etmek.

⁵ Galid Nimrod, “Retirees Leisure: Activities, Benefits, And Their Contributionto Life Satisfaction”, **Leisure Studies**, Vol.26, No:1, 2007, p.65.

⁶ H.U. Khan, S.A. Latif, “Retirement And Relevant Contemplation”, **Mymensingh Med Journal**, Vol.19, No:1, 2010, p.150.

⁷ **A.e.**, s.153.

Başarılı yaşlanma ile ilgili literatürde genellikle, fiziksel, bilişsel ve kişisel işlev olarak iyi kalmak ile bunları açıklayan diğer faktörler (sosyo demografik özellikler, davranışlar ve fizyoloji) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu; ileri yaşların fiziksel, bilişsel ve akıl yönlerinden bireyi tehdit edebilir bir dönem olması sebebiyledir. Bu meydan okuyucularla başarılı bir şekilde mücadele etmek, sadece fiziksel ve akla dair hastalıkların ortadan kaybolmasıyla değil, aynı zamanda kişinin kişisel kabul, kontrol hissi, kişiler arası iyi iletişimi, hayatta bir hedefinin olduğu hissi, kişisel gelişim ve görece bağımsızlık gibi kişinin psikolojik iyi oluş hallerindeki birçok gelişmeye bağlıdır. Olivia Crosby buradan hareketle şu önerileri sunmaktadır:

“Yaptığımız veya ürettiğiniz şeyi satın, hobinizi öğretin, hobi malzemesi satın, hobi malzemelerini tamir edin, hobinize dair iletişim ağları kurun, hobi organizasyonları düzenleyin”⁸.

Hobi olarak tanımlanan boş zaman aktiviteleri Birleşik Devletlerdeki büyük depresyon dönemi için yerel kabul açısından eşsiz bir artış ve deneyim sağlamıştır. Belediyeler, okullar ve iş verenler hobi kulüplerine sponsor olmaktadır. Gazeteler, magazin dergileri ve radyo gibi yayın araçları düzenli olarak hobi aktiviteleri üzerinde durmaktadır. Birçok ulusal organizasyon hobileri geliştirmek üzere etkinlikler düzenlemektedir. Hobilere iş alanından gelen en büyük destek, çalışanlar için düzenlenen şirketin sponsor olduğu hobi şovlarıdır. İş dünyasına ait yayınlarda da hobiler için olumlu referanslar verilir. İş dünyasındaki hobilerde genellikle rekabetçi bir politika izlenir ve firma farklı kategoriler için en iyisini yapana ödül koyar. İş dünyası da hobiyi devletin yaptığı gibi çalışan ve çalışmayanların iş değerleriyle tamamen uyumlu yaratıcı aktiviteleri olarak kabul eder⁹.

Kişinin yeni bir şeyler yapmaktan ve zihnini meşgul etmekten aldığı açık keyif dışında bir hobi ile uğraşmanın sağladığı başka avantajlar da vardır. Bunlar arasında; stres seviyesinde düşme, rahatlık seviyesindeki artış, sosyal ilişkiler ve arkadaş ilişkileri sayesinde artan iyilik (iyi olma) hali uyumluluk, hareket kabiliyeti

⁸ Olivia Crosby, “From Hobby To Carrier”, **Occupational Outlook Quarterly**, Vol.45, No:3, 2001, p.13.

⁹ Gelber, **a.g.e.**, s.3.

ve motor becerilerin gelişmesi, artan bağımsızlık hissi, artan ruhsal ve duygusal sağlık sayılabilir. Tüm bunlardan anlaşılacağı gibi hobinin bireysel ve toplumsal faydaları bulunmaktadır ancak hobiler öncelikli olarak bireysel tatmin için yapılmaktadır.

1.1.3. Hobi Türleri

Hobiler, insanın fayda elde ettiği, keyif aldığı ve ilgilendiği çeşitli uğraşlardır. Bu çeşitlilik insanların hobi etkinliklerine yükledikleri anlam ve kendi kişisel ilgi alanlarının farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde hobicileri 4 başlık altında sınıflandırmak mümkündür.¹⁰

Bunlardan ilki *Koleksiyonculardır*. Nadir olarak nitelendirilen eserler, kitaplar, pullar, resimler, antikalar, değerli eşya ve ekipmanlar vb. koleksiyon ürünlerinin ticari, tarihi, kültürel ve toplumsal değeri ve önemine vakıf olup, ticari bir kar amacından çok bilgi ve deneyimleri ile toplumsal faydaya yönelik bir niyetle hareket eden hobicilerdir.

İkinci grup olarak *imalatçılar ve tamirciler yer almaktadır*. Ticari bir kar amacı olmaksızın el işleri ve oyma sanatları ile uğraşanlar, terziler, dokumacılar, oyuncakçılar, mucitler, otomobil vb teknik ürünlerin tamircileri, tekneçiler vb. uğraşı alanlarında meşgul hobicilerdir.

Bir diğeri *aktivite katılımcılarıdır*. Rekabet içermeyen kişisel gelişimleri, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kendi seçtikleri avcılık, balıkçılık, doğa sporları, okuma grupları atölyeleri vb. devamlı ve sistematik olmayan etkinliklere katılan hobicilerdir.

Sonuncusu ise *spor ve oyun katılımcılarıdır*. Bunlar, rekabet içeren devamlılık gerektiren, kuralları olan her türlü spor ve oyun etkinliklerinde bulunan hobicilerdir.

¹⁰ Akyıldız, a.g.e., s.51-52.

Uygulamalar incelendiğinde sosyal alanda kurumlar ve kuruluşlar eliyle de düzenlenen ve geliştirilen hobi türlerini, açılan hobi kursları ve kulüplerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür;

- *Spor kulüpleri*; Doğa sporları, dağcılık, avcılık, amatör balıkçılık, su sporları, amatör dalış, yelken, yüzme, kış sporları, binicilik, basketbol, futbol, hentbol, tenis, bilardo, gezi, vb.

- *Sanat Kulüpleri*; Ahşap ile ilgili el ve oymacılık işleri ile uğraşmak, hat, tezhip ve ebru sanatı gibi kurslara katılmak ve yapmak, dans ve müzik eğitimleri almak, çamur, çini ve seramik kurslarına katılmak, örgü, nakış ve oya işleri yapmak, resim yapmak, sinema ve fotoğrafçılık eğitimlerine katılmak, cam, tahta yumurta vb. eşyalar şekillendirmek - desenlemek – boyamak, takı çalışmaları ve heykelticilik işleri ile meşgul olmak, minyatür sanatı ile uğraşmak, deri işlemeciliği ve boyama yapmak, maket yapmak vb.

- *Koleksiyon Kulüpleri*; Numizmatik (Eski para koleksiyonculuğu), Filateli (Pul koleksiyonculuğu), sski plakları toplamak, posta kartları biriktirmek, model araba koleksiyonculuğu vb.

- *Uğraşı Kulüpleri*; Bulmaca çözmek, bahçe işleri ile uğraşmak, vb.

- *Yaşam Kulüpleri*; Sağlıklı yaşam sporları, yoga, tiyatro, psikodrama, vb.

- *Eğitici Kulüpler*; Yabancı dil, hitabet, kişisel gelişim, vb.

1.1.4. Örgütlerde Boş Zaman Etkinlikleri ve Hobi Eğitimleri

İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında en önemli sermayesi kuşkusuz ki örgütsel bağlılığı, aidiyet hissi, performansı ve motivasyonu yüksek insan kaynağıdır. Büyük ya da küçük olsun işletmelerin bir çoğunda çalışanlarının bağlılıklarını ve motivasyonunu artırmak, serbest zamanlarını daha faydalı değerlendirmelerine imkan vermek üzere bir dizi etkinlik ve aktivite organize ettikleri görülmektedir. Bunlar; geziler, piknikler, konserler, kişisel gelişime yönelik eğitim ve seminerler, spor aktivitelerine katılım gibi çalışanların birbirlerine ve örgütlerine yakınlaşmalarını, kaynaşmalarını ve hobilerini bularak bunları

geliştirmelerini sağlayacak çok çeşitli boş/serbest zaman etkinlikleridir. Nitekim bazı işletmelerde çalışanların yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun hobi etkinliklerinin gerçekleştirilmesi için esnek çalışma ortamları da hazır edilmektedir. Diğer yandan, kendi bünyelerinde kurdukları spor takımları, halk oyunları müzik stüdyoları, orkestra, koro, dans, tiyatro aktiviteleri gibi farklı hobi kulüpleri olan işletmelerin sayılarının da arttığı görülmektedir.¹¹

İşletmelerin, örgütsel yapıları içerisinde bu şekilde çeşitli hobi kulüplerini oluşturmaları ve hobi etkinliklerini teşvik etmelerinin yegane sebebi, çalışanların boş zamanlarının etkin kullanmalarının çalışma hayatının ve koşullarının getirdiği stres, yorgunluk ve düşük motivasyondan çalışanların arınarak, bireysel ve toplumsal hayatlarında huzurlu ve başarılı olmalarına destek olacağı düşüncesidir. Nitekim şu bir gerçektir ki, başarılı ve mutlu bir insan sosyal ve iş yaşamı arasında dengeyi kurabilen, zamanını kaliteli değerlendirebilir. İşletmeler de çalışanlarının örgüt kültürü ve iklimi içerisinde uyum sağlayarak, onların çeşitli hobilerini destekleyerek, iş ve sosyal yaşam için kaliteli zaman üretimi sağlamaktadırlar. Ayrıca, hobiler ile birlikte boş zamanlarda gerçekleştirilen aktiviteler çalışanların iş ortamında sergilemedikleri bilgi ve becerilerini geliştirmektedir.¹²

Diğer yandan hobi etkinlikleri iş hayatındaki yoğun iş yükü arasında spor, eğlence veya zihni dinlenmeye imkan bulamayan çalışanlar için deşarj olma, kendini yenileme, dinlenme, konsantre olma, sakinleşme gibi bir dizi pozitif sonucu da beraberinde getirmektedir. Şüphesiz ki örgüt içerisindeki bu enerji örgüte olan bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle daha çok erkek çalışanların spor ve oyun gibi aktivitelere olan eğilimleri, örgüte bağlılığın yanı sıra takım ruhunu ve birlikte çalışma kültürünü de geliştirmektedir. Çoğu zaman örgütler tarafından katılımı mecburi tutulan işletme içi eğitimlerde gelişmeyen kaynaşma ve dayanışma, basit bir sporsal faaliyetteki takım arkadaşlığı ile elde edilebilmektedir.¹³

¹¹ Adnan Aldemir, "Çalışma Etiği ve Boş Zaman Etiği Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2012, s.75-76.

¹² İsmail Aydoğan & Fatma Betül Gündoğdu, "Kadın Öğretim Elemanlarının Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri". **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2006, s.223.

¹³ Aldemir, **a.g.e.**, s.75-76.

1.1.5. İşyerinde Hobi Eğitimi Uygulama Örneği

İşyerlerinde hobi etkinliklerinin düzenlenmesi ve bu etkinliklere katılımın artması özellikle kurumsallaşmış örgütler içerisindeki kurumsal iletişimin güçlendirilmesi adına hobi eğitimleri sunan birimlerin oluşmasına sebep olmuştur. Bu eğitimler ağırlıklı olarak iş hayatı içerisinde hobi etkinlikleri geliştirmeyen çalışanların bilgi, ilgi ve becerileri ile orantılı hobiler kazanmalarına imkan verecek şekilde düzenlenmiş bir eğitim sistemine sahiptir. Zira hobilerin çalışanlar arasındaki dayanışmayı güçlendirmesi ve örgütsel bağlılıklarını artırması için, hobilerin planlanması, öğretilmesi, materyallerinin sunulması ve çalışanların teşvik edilmesini içeren bir eğitim sistemine dönüşmesi ile mümkündür.

Örneğin Türkiye’de Halkbank, çalışanlarının hobi etkinliklerini kurumsal iletişim projeleri ile düzenlemektedir. Kurumsal yapı içerisinde sorumluluğu tanımlanan birim eliyle bir dizi hobi eğitimi gerçekleştirilmektedir. Halkbank 2016 yılında çalışanlarının kültür ve sanatsal etkinliklere katılımını teşvik etmek amacıyla fotoğraf yarışmalarının 7.sini gerçekleştirmiş, ayrıca çalışanlarından kurmuş oldukları Türk Sanat Müziği Korosu ve Türk Halk Müziği korusu ile 2016 yılı içerisinde iki konser vermiştir.¹⁴

Banvit firması da sadece çalışanlarına yönelik değil ailelerini de dahil ederek kendi deyimleriyle yerel gelenekleri ve değerleri de dikkate alarak hobi etkinlikleri ve sosyal projeler gerçekleştiriyor:¹⁵

- Çalışanlarının çocuklarına yönelik olarak her üç yılda bir sünnet şenliklerinin yapılması
- Çalışanlarının çocuklarına ücretsiz kreş.
- Sirk, tiyatro, sinema gibi çeşitli etkinliklere katılım.
- Aylık olarak çalışanlara belirli tutarlarda ürün çekleri verilmesi.

¹⁴ Detaylı bilgi için bkz: Halkbank 2016 yılı Faaliyet Raporu, (Çevrimiçi) https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/2016%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf 04.04.2017, s.75.

¹⁵Fadime Çoban, “Büyük Şirketleri Kışkırtan Model”, (çevrimiçi) <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322> 03.03.2017.

- Çalışanların veya aile üyelerinin vefat etmesi durumunda evlerine yemek yardımı yapılması.
- Kütüphaneden en çok kitap okuyana kitap ve prim verilmesi.
- Stres yönetimi, şirket içi iletişim gibi seminer ve eğitimlerin verilmesi.
- Çalışanların aileleri ile katıldığı geziler, piknikler ve outdoor etkinlikleri.
- Ücretsiz ahşap boyama, resim, patchwork hobi kurslarının düzenlenmesi.

Bir diğer uygulama örneği Finansbank'ın iş yaşamı ile sosyal yaşam arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik olarak örgüt içerisinde kurum içi iletişim biriminde kurmuş olduğu FinClub'tır. FinClub bünyesinde çalışanları bir araya getiren sosyal kulüpler yer almaktadır. Bu kulüpler çalışanlardan oluşan gönüllü katılımlarla oluşturulmuştur;¹⁶

- Sağlık ve Yaşam Stili Kulübü
- Sanat ve Hobi Kulübü
- Gezi Kulübü
- Sosyal Etkinlik Kulübü
- Fotoğrafçılık Kulübü
- Satranç Kulübü
- Sosyal Sorumluluk Kulübü
- Müzikal ve Dans Kulübü

Mercedes-Benz Türk çalışanları, aralarında üst düzey yöneticilerinin de yer aldığı Grup Dayımlar adlı müzik grubunu stresten kurtulma yolu olarak 2007 yılında kurmuşlardır.¹⁷ Bunların dışında gittigidiyor.com un çalışanları arasında düzenlediği PES Turnuvaları, Vestel şirketinin çalışanları ile mutfak akademisi çalışmaları kapsamında yemek etkinlikleri, Borusan firmasının çalışanları ile düzenledikleri

¹⁶ Finansbank, Finclub Yaşam Atölyesi, (çevrimiçi) <http://www.qnbfinansbank.com/insan-kaynaklari/politikalari/kurumici-iletisim.aspx> 03.03.2017.

¹⁷ Mercedes, "Grup Dayımlar", (çevrimiçi) <http://blog.mercedes-benz.com.tr/dayimlar-ve-daimler/> 01.02.2017.

Yelken Yarışları ve Turnuvaları diğer hobi etkinlikleri yapan örnek işletmeler olarak sayılabilir.¹⁸

Yurt dışında ve yurt içinde kişilerin emeklilik öncesi ve emeklilik sonrasında hobi edinmelerine yönelik çalışmalar yapan kurumların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Kişilerin hangi hobiden tatmin olacaklarını keşfetmelerine yönelik rehberlik hizmetleri de sunan kurumlar büyük ilgi görmektedir. Özellikle emeklilere yönelik kurumlar tarafından emeklilikte hobi sahibi olmanın faydaları üzerine bilinçlendirme çalışmaları yapılmaktadır¹⁹. Çeşitli kurum ve kuruluşlar özellikle de emeklilik sigortası acenteleri emekliliğin planlanmasında hobi üzerine ağırlık vermektedirler. Bu düşüncenin Türkiye ayağında ilk örnek Garanti Emekliliğin 2008 yılında başlattığı Hobi Kulüpleri çalışmasıdır. 18 kulüp ile bir dizi hobi etkinliği Garanti emeklilik üyeleri ücretsiz sunulmaktadır.²⁰

1.2. Örgütsel Bağlılık

Rekabet ortamında en önemli faktörlerden birinin insan unsurunu olduğunun tespiti sonrası insana yatırım yapmanın işletmeler için daha isabetli bir karar olduğu görülmüştür. Bunun üzerine verimlilikle pozitif bir ilişki içerisinde olan insan faktörünü güçlendirecek alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık da bu alanlardan birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramını, sürecini, etkenlerini ve çeşitli yaklaşımları aşağıdaki alt başlıklarda detaylandırılarak incelenmektedir.

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı 1950’li yıllardan günümüze kadar gelişen ve değişen dünyaya ayak uyduran işletmelerin ve işletmeler-çalışanlar üzerinde gelişen araştırmaların etkileri ile bir çok farklı yönüyle tanımlanmaktadır. Özellikle örgütsel davranış, sosyal psikoloji, çalışma sosyolojisi-psikolojisi, insan kaynakları vb.

¹⁸ Hürriyet Gazetesi, “Şirketlerden Örnek Motivasyon Uygulamaları”, (çevrimiçi) <http://www.ikmagazin.com/n-132-sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamalari.html> 01.03.2017.

¹⁹ Futureyears, “Importance of Retirement Hobbies”, (Çevrimiçi) <http://www.futureyears.com/lifestyle/retirement-hobbies/importance.html> 09.03.2016.

²⁰ Garanti Emeklilik, “Hobi Kulüpleri”, (Çevrimiçi) <https://www.garantiemeklilik.com.tr/hobimle-mutluyum/etkinliklerimiz.aspx> , 15.03.2016.

disiplinlerin konuya ilişkin ilgilerinin artması kavramın tek bir ortak tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır.²¹

Örgütsel bağlılık kavramı iş görenler ile işletme arasında kurulan kimlik birliği ve bağın birleşik gücünü ifade etmektedir.²² Bu bağın gücüyle orantılı olarak örgütsel performansın da şekillendiği ön görülmektedir. Daha açıkça, örgütsel bağlılığın güçlü olmasının, iş görenlerin devamsızlıkları, işe geç kalmaları, işe konsantre olmamaları ve işi bırakmaları vb. olumsuz sonuçları azalttığı, bununla birlikte ürün, işletme ve emek verimliliğinde önemli bir katkı sağladığı belirtilmektedir.²³

1.2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgüt sözcüğü, Yunanca “Organon” ve Latince “Organum” kelimelerinin türemiştir.²⁴ Bağlılık sözcüğü ise anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir. Örgüt, devamlı olarak belirli bir işin yapılmasını sağlamak üzere otorite altında bir araya gelen ve talimatlara göre hareket eden insanlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda insanların birey olarak hareket etme, davranma eğilimlerine karşılık, bir takım nedenlerle bir arada yaşamak ve gruplar şeklinde birlikte çalışmak mecburiyetinde olmalarına vurgu yapılmaktadır. Yani insanlar belirli bir amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için toplumsal bir yapı olarak bir örgütün etrafında bir araya gelmektedirler.²⁵

Bağlılık kavramı ise, insanın sadık olma durumunu ifade etmektedir. Bu sadakat bir insana, bir fikre, bir kuruma veya daha büyük veya değerli görülen bir şeye karşı gösterilen bağlılığı ve yerine getirmek mecburiyetinde olunan bir yükümlülüğü tarif etmektedir.²⁶ Balay, bağlılığın önemine vurgu yaparak, örgütsel

²¹ Mehmet İnce & Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005, s.3.

²² **A.e.**, s.2.

²³ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005, s.125.

²⁴ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 1. Bs., İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s.44.

²⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 4. Bs., İstanbul, Yön Ajans Matbaası, 1987, s.224.

²⁶ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.14.

bağlılığı bireysel ve alt gruplardan ziyade, iş görenlerin örgütsel çıkarları önemsemeleri ve bu çıkarların korunması eğiliminde olmaları olarak tanımlamaktadır.²⁷

Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çalışmalar ve tartışmaların ilki 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, onu başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi bir çok araştırmacı takip etmiştir.²⁸

1956 yılında William Whyte tarafından yayınlanan “Örgüt İnsanı” çalışmasında örgüte aşırı bağlılığın olumsuzlukları vurgulanmış ve örgüt insanı, yalnızca örgüt için çalışan değil, bununla birlikte örgüte ait bir birey olarak ifade edilmiştir. Çalışanlar, örgüt için üretici ve yenilikçi bir kaynaktır ve onların örgütlerine duydukları aidiyet ve sadakat hissi nihai ihtiyaçlarından birisidir. Whyte’in bu çalışmasının ardından bağlılık kavramı daha geniş bir yelpazede tartışılır hale gelmiştir. Bu alanda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, yüksek düzeyde bağlılığın örgütler için faydalı olduğu varsayımına sahip olmuştur.²⁹

Farklı disiplinlerin ele aldığı örgütsel bağlılık, çalışanların verimlilikleri ve işyerinden ayrılma isteklerine yönelik yapılan araştırmalarda Mowday, Steers ve Porter’ın 1979 yılında yapmış oldukları çalışmayla birlikte duygusal bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütsel amaç ve değerleri sahiplendikleri ölçüde bağlılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Konu üzerine yapılan farklı araştırmalarda ise, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırım ile geliştiği ifade edilmiştir. 1984 yılında örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında temel olacak çalışmaları yapan Allen ve Meyer, bu iki tür bağlılığı içeren yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Buna göre, birinci tip bağlılığı duygusal bağlılık, ikinci tip bağlılığı devam bağlılığı ve üçüncü tip bağlılığı ise Weiner ve Vardi’nin geliştirdiği normatif veya ahlaki bağlılık yaklaşımı oluşturmaktadır. Normatif bağlılık; örgüte bağlılık

²⁷ Refik Balay, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.32, Sayı:1, 1999, s.238.

²⁸ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayyesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, C.2, Sayı:1, s.37.

²⁹ Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013, s.66.

hissetmenin doğru olduğuna inanılması ve örgütte çalışmanın bir görev olarak nitelendirilmesi ile oluşmaktadır.³⁰

Bağlılık ile ilgili yapılmış olan farklı tanımlardan yola çıkaran Allen ve Meyer, üç grupta bu tanımları toplayarak bağlılığı,

“örgüte karşı duygusal bir yönelim, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma ve örgütte kalmayı sağlayan bir manevi mecburiyet”

olarak ifade etmektedirler.³¹

Literatürde örgütsel bağlılığın tanımına ilişkin bir dizi ifade, tanım ve kullanım görülmektedir. Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık:³²

- Çalışanın örgütü ile kurduğu bağın gücün ifadesidir.
- Çalışanın örgütüne karşı duyduğu psikolojik bir bağlanma hissidir.
- Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.
- Örgütün amaç, hedef ve değerlerine inanma, onları kabul etme ve onlara ulaşmak için gerekli çabayı gösterme ve istekli olmadır.
- Örgüt yapısında meydana gelen yapısal değişikliklerin ve zaman içerisinde gelişen birey-örgüt etkileşimi sonucunda oluşan yapısal bir olgudur.
- Çalışanların, işten ayrılmama, örgütün devamlılığı ve örgütsel amaçlara ulaşılması için istekli olması, çaba ve performans göstermesidir.

Bu tanımlar ile birlikte literatürde yer alan diğer tanımlar dikkate alındığında her birinin içerdiği üç temel unsur ortaya çıkmaktadır:³³

³⁰ S. Arzu Wasti, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, **8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, 2000, s.401.

³¹ Doğan, **a.g.e.**, s.66.; John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace Theory Research and Application**, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997, p.10-11.

³² İnce & Gül, **a.g.e.**, s.3-5.

³³ C.L. Martin & Nathan Bennet, “The Role Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, Vol.21, No:1, 1996, p.84.; Aktaran; Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2011, s.279.

- 1- Örgütün hedef ve değerlerine inanarak onları istekli bir şekilde kabul etme.
- 2- Örgüt için gereken yüksek çabayı harcamaya istekli olma.
- 3- Örgütteki üyeliğini devam ettirme ve korumaya yönelik güçlü bir istek ve güdüye sahip olma.

Bu tanımlar Tablo 1’de belirtilen ve Balay’ın da tasnifinde yer aldığı üzere; yatırımları, nitelikleri ve son olarak çalışan-örgüt amaçlarının uygunluğu dikkate alınarak yapılan tanımlar olarak ifade edilebilir.³⁴

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

Örgütsel Bağlılığın Kullanımında ve Tanımında Dikkate Alınan Kriterler	Genel Tanımlar	Araştırmacılar
Yatırımlar	Bağlılık, örgütsel üyeliğin sonucu olarak örgüt tarafından verilen ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Örgüte hizmet süresi arttıkça bağlılığında arttığı kabul edilir.	Becker (1960) Sheldon (1971) Alutto, Hrebniak & Alonso (1973) Farrel & Rusbult (1981) Allen & Meyer (1990) (algılanılan maliyet)
Nitelikler	Bağlılık, çalışanların bilerek, isteyerek ve geri dönüşü olmayacak şekilde gösterdikleri davranışları sonrasında tutumsal bağlılık ile neticelenecek davranışsal eylemlere olan bağlılıkları olarak ifade edilir.	Kesiler & Sakumura (1966) Salancik (1977) O’Reilly & Caldwell (1980) Schwenk (1986) O’Reilly & Chatman (1986) Farnham & Pimlot (1990) Heshizer, Martin & Wiener (1991)
Çalışan- Örgüt Amaç Uyumluluğu	Bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerleri ile özdeşleşerek, bunlar için istekli olması ve çaba göstermesidir.	Hall, Schneider & Nygren (1970) Porter, Steers, Mowdat & Boulian (1974) Stevens, Beyer & Trice (1978) Bartol (1979) Morris & Sherman (1981) Angle & Perry (1981) Stumpf & Harman (1984) Bateman ve Strasser (1984) Reichers (1985) Morris, Lydka & P’creavy (1993) McDonald & Makin (2000)

Kaynak: A.E. Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No:3, 1985, pp.465-476.; Aktaran, Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayyesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, C.2, Sayı:1, s.39.

³⁴ Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, a.g.e., s.17.

1.2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Sanayi devriminden günümüze hızlı bir şekilde gelişen bilgi teknolojileri, küreselleşen rekabet, artan mal, hizmet ve sermayenin küresel hareketliliği, ekonomi-politiği 1980’li yıllardan sonra dizayn edilen neo-liberal anlayış, işyeri ve işletmelerin bu süreçte yaşadıkları dönüşümü kaçınılmaz kılmıştır. Bu dönüşümde teknolojiye yatırım, hizmetleri öncelikle, istihdamda atipikleşme, değişen koşullara hızla uyum sağlama, esnek ve etkin örgütsel bir yapıya sahip olma ve dış kaynak kullanımı gibi bir dizi maliyetleri azaltıcı, rekabet gücünü artırıcı tercihler yaşanmıştır. Bu tercihlerin çalışanlar üzerinde işyeri, işletme ve işe olan bağlılıklarının zayıflaması şeklinde bir sonucu olduğu bir gerçektir. Ancak bu ifade şu sebeplerden dolayı bağlılığın yitirildiği anlamına gelmemektedir;³⁵

- Örgütlerde esnekleşme ve etkinleşme stratejileri ile çalışan sayılarında azalma söz konusu olsa da, örgütlerin çalışsınız olması varlık sorununu da beraberinde getirmektedir. Örgütler sayıca küçülmektedir fakat, örgütte kalan çalışanlar örgütün kalbi, ruhu, beyni ve kasları olarak işlev görmektedirler. Bu noktada önceki görev ve sorumluluklardan farklı olarak çalışanların özyetenekleri geliştirilerek, yetkinlikleri çeşitlendirilerek, kararlara ve yönetimle katılma ile yeni sorumluluklar verilerek değişen koşullara uyum sağlamaları mümkündür. Bu bağlamda örgüt ve çalışan arasında oluşması beklenen güven ilişkinin önemi ön plana çıkmakta ve örgütsel bağlılığın önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Nitekim Çöl’ün de vurguladığı üzere örgütler, varlıklarını sürdürülebilir kılmak adına yetkinleştirilmiş bu çalışanlarının ayrılmasını önleyici tedbirler almaktadırlar. Özellikle iş gücü devrini azaltmak için ücret artışları, terfi imkanları, ödüller ve özendirici imkanlar sağlama gibi yöntemler uygulamaktadırlar.³⁶

³⁵ Doğan, a.g.e., s.68-69.

³⁶ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2004, s. 90.

- İkinci olarak dış kaynak kullanımına ve hizmet alımına gidilmesi çok yaygınlaşsa da örgüt içi olduğu kadar örgüt dışı kurulan ilişkilerde de ihtiyaç duyulan güven ilişkisi yine örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır.

- Son olarak, endüstri devrimi sonrasında olduğu gibi her yenilenmenin beraberinde getirdiği yabancılaşma örgütlerin geleceği için çok tehlikelidir. Yabancılaşmanın tersi bu anlamda çalışanların örgütsel bağlılığın artması olarak ifade edilebilir. İnsanların aidiyetini, güvenini ve bağlılığını kazanamayan örgütlerde çalışanların isteksiz hale gelmesi ve örgüt dışında bağlılıklar geliştirmesi kaçınılmazdır.

Tüm bunların yanı sıra örgütsel bağlılığın örgütler için önemini beş sebep ile açıklamak mümkündür. Örgütsel bağlılık;³⁷

- İşten ayrılma, işe devamsızlık etme, işten çekilme ve iş arama faaliyetleri ile;
- İş tatmini, işi sahiplenme, motivasyon ve performans vb. tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;
- İşte özerklik, iş sorumluluğu, kararlara ve/veya yönetime katılım, görev bilinci vb. çalışanların işlerine ve işlerindeki rollerine dair nitelikleri ile;
- Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, hizmet süresi, eğitim vb. çalışanların demografik ve kişisel nitelikleri ile;
- Çalışanların örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeleriyle yakından ilişkili olması sebebiyle örgütler için büyük bir önem ifade etmektedir.

Örgütlerin hedeflerinin birisi çalışanların yetkinlik, yetenek ve deneyimlerini geliştirerek çalışan ve işletme verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda, çalışanların bağlılığı düşük örgütlere göre, yüksek bağlılığa sahip örgütlerde çalışanların yönetim ve üretim süreçlerine katılım ve katkıları yüksek olmakla birlikte, daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Diğer yandan, örgütüne bağlılığı yüksek ve

³⁷ Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, a.g.e., s.1.

güçlü olan çalışanların iş doyumları ve örgüt içi kurdukları iletişimin kalitesi de yüksek olmaktadır.³⁸

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemine baktığımızda ise yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların elde ettikleri örgütsel başarılar, bireysel anlamda kendi performans ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda elde edilen örgütsel kazanımlarının sonucunda kariyer ve gelir açısından da kişisel bir kazanım söz konusu olmaktadır. Diğer yandan içsel olarak elde edilen motivasyon ve başarı duygusu; işin sevilmesi, benimseyerek yapılması ve bu iş yerinde çalışmanın duygusal ve tutumsal algısının oluşmasını sağlamaktadır.³⁹

Örgütsel bağlılığın işletme ve çalışanlar açısından olduğu kadar bireysel ve toplumsal alanda da önemli bir etkisi ve karşılığı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın anlaşılması sadece çalışanların verimliliği, performans ve motivasyonu için değil, bununla birlikte bireylerin ailesine, evliliklerine, çocuklarına, dinine, ülkesine, milletine vb. diğer alanlarına etkisi bakımından da önemlidir. Diğer yandan bireylerin aidiyet hissettikleri örgütlerdeki bağlarının derecesi mensubu olduğu toplumu da etkilemektedir. Şayet, toplumun birer mensubu olarak bireylerin iş yaşamlarında örgütlerine olan bağlılıkları zayıfsa, toplumsal yapının önemli bir parçası olan örgütlerin faaliyetlerini sürdüremeyeceklerdir.⁴⁰

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının temeli 1950'li yıllarda atılmıştır. 1958 yılında Kelman örgütsel bağlılığı, bağlılığa temel teşkil eden üç psikolojik durum ile açıklamış; bu durumları uyma (compliance), içselleştirme (internalization),

³⁸ Azmi Yalçın & Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Ç. Ü. SBE Dergisi**, C.14, Sayı:1, 2005, s. 396.

³⁹ Bahar Dikmen, “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012, s.154.

⁴⁰ Doğan, **a.g.e.**, s.69-70.

özdeşleştirme (identification) olarak adlandırmıştır. Bu üç psikolojik durumun örgüte ve hedeflere bağlılığı sağlayan farklı unsurlar olduğunu belirtmiştir⁴¹.

Kelman'a göre; "uyuma", ödül ve cezalar, kar ya da zararların karşılaştırılması yoluyla yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bağlılığı, "içselleştirme"; bireyin inançlarına ve değerlerine uyumlu olması nedeniyle örgüte ve hedeflere bağlılığını, "özdeşleşme" ise, bireyin duygusal olarak örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini ifade etmektedir.⁴²

Kelman'ın çok boyutlu olarak açıkladığı bu kavram bazı araştırmacılar tarafından da tek boyutlu olarak ele alınmıştır. 1960 yılında Becker tarafından izah edilen taraf tutma teorisi ile birlikte bağlılık kavramı tutarlı davranış gösterme olarak açıklanmıştır⁴³. Örgütsel bağlılık kavramına getirilen tanımlamalardaki bu farklılık, bağlılıkta sergilenen psikolojik durum, bağlılığın gelişimine yol açan öncül durumlar ve bağlılığın sonucu olarak beklenen davranışlar ile ilgili olabilmektedir.⁴⁴

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu şu şekilde detaylandırılabilir:

Uyum: Bir örgütün üyelerinin, örgüte duydukları bağlılık örgütün amaç ve değerlerinden kaynaklanmıyor da, elde edeceği ödül vb. kazanım isteklerinden dolayı geliyorsa burada uyum boyutundan bahsedilmektedir. Buradaki bağlılığın yüzeysel olduğu söylenebilir. Uyum boyutunda etkili olan unsurlar ise; tanınır olma, yetki sahibi olma, terfi etme, saygınlık görme, kazanç elde etme, tatmin olma, güvence altında olma, prestij kazanma olarak ifade edilebilir.⁴⁵

Özdeşleşme: Çalışanların tutum ve değer yargıları ve davranışlarının örgütsel amaç ve değerlerle uygun olması ile ortaya çıkan bağlılıktır. Çalışanların istekleri ile

⁴¹ Robert J. Vandenberg, Robin M. Self, Jai Hyun Seo, "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures", **Journal of Management**, Vol.20, No:1, 1994, p.123.

⁴² Rosabeth M. Kanter, "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, p.501.

⁴³ S. Arzu Wasti, "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.26, No:5, 2002, p.527.

⁴⁴ Natalie J. Allen ve John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, No.63, 1990, p.1.

⁴⁵ Güney, **a.g.e.**, s.279-280.

gelişen yaklaşma güdüsünden kaynaklanan bir bağlılık türüdür. Bağlılığın bu boyutta olması çalışanların iş tatmininin yüksek olması sonucunu da beraberinde getirmektedir.⁴⁶

İçselleştirme: İş hayatında çalışanların öncelikli isteği kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu olduğu bir yapı içerisinde çalışmaktır. İçselleştirme boyutu örgütsel bağlılığın en güçlü ve yüksek olduğu durumu ifade etmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarına kaynak oluşturan değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir.⁴⁷



⁴⁶ A.e., s.280.

⁴⁷ İnce & Gül, a.g.e., s.11.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, TEMEL YAKLAŞIMLAR VE SONUÇLAR ÇERÇEVESİNDE HOBİ İLE İLİŞKİ

2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Artıran Etkenler

Örgütsel bağlılık genel olarak aidiyet hissi ve sadakat tutumu olarak ifade edilebilir. Bu aidiyetin ve sadakatın oluşmasında; yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi vb. kişisel değişkenlerin yanı sıra ve iş ortamı, işin gerekleri, yöneticilerin özellikleri ve vasıfları gibi örgütsel değişken ve etkenler önemli bir role sahiptir. Ayrıca, örgütsel yapı ve bu yapının geliştirdiği örgüt kültürü ve iklimi, karar alma süreçlerine katılım, iş güvenliği ve işçi sağlığı, çalışmaların karşılığının alınması, çalışma süre ve koşulları, rol ve sorumlulukların belirli olması çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir.⁴⁸

Şekil 1’de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak sıralanmaktadır. Literatürde yapılan diğer bir grupta ise örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörleri kişisel özellikler, Role İlişkin Özellikler, Yapısal Özellikler ve İş tecrübesi olarak ifade etmektedir.⁴⁹

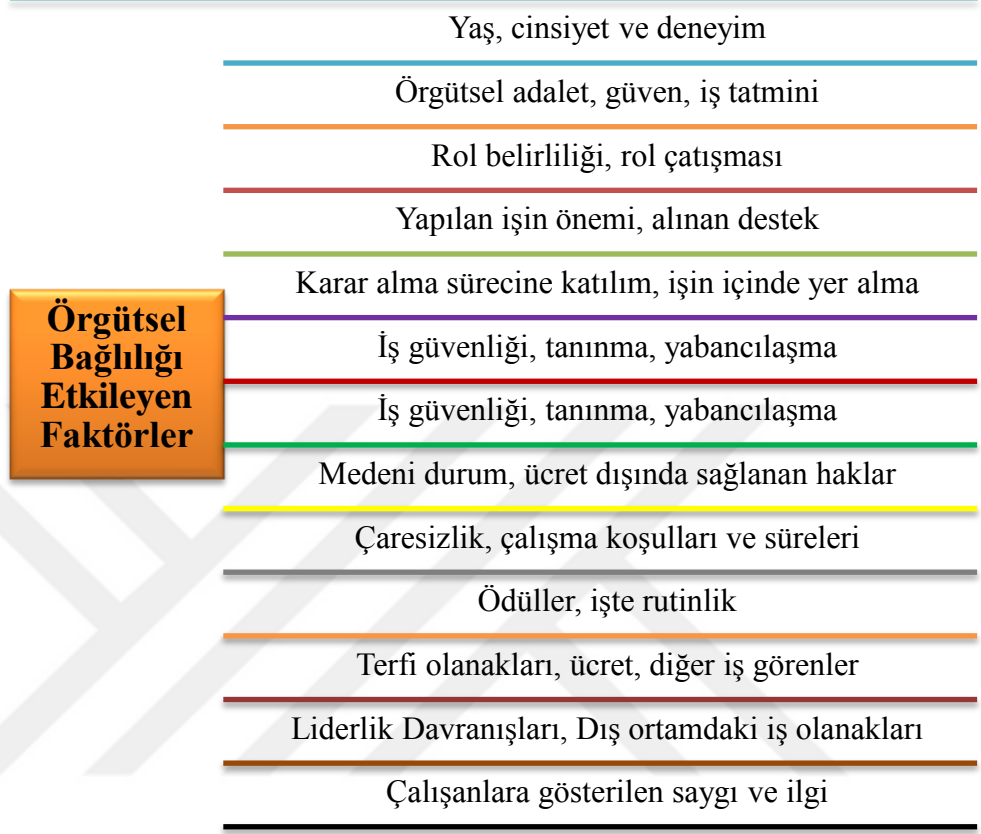
Burada sayılan etkenlerin dışında kurumsal kimlik de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşletmeler kullandıkları kurumsal renkleri, logoları, markaları, benimsedikleri ilkeleri, davranış tarzları, kurumsal iletişim yöntemleri ve örgütsel yapıları ile özgülleşirler ve kurumsal yapı içerisinde bütünleşmeyi hedeflerler.⁵⁰

⁴⁸ Bayram, **a.g.e.**, s.125.

⁴⁹ Güney, **a.g.e.**, s.281.

⁵⁰ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, İstanbul, Media Cat Yayınları, 2005, s.19.

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.99-100.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer katkı da Oliver tarafından yapılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığa tesir eden örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktör sıralanabilir.⁵¹ Dış faktörler örgütün dış çevresi, rakipleri, sektörü, işle ilgili yasal konular, çalışanların alternatif iş durumları vb. faktörleri kapsamaktadır. Örgüt içi faktörleri ile ilgili ise Mowday, Porter ve Steers'in yaptığı sınıflandırma öne çıkmaktadır. Buna göre örgüt içi faktörler; Kişisel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş tecrübesi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak sıralanmaktadır.⁵² Oliver demografik faktörlerin

⁵¹ Nick Oliver, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No:1, 1990, p.134.

⁵² Bayram, a.g.e., s.134.

örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin daha az olduğu, örgütsel unsurların ve örgütün kültürünün daha yüksek bir etkinliğe sahip olduğunu ifade etmektedir.

2.1.1. Bireysel – Kişisel Faktörler

Bireysel veya kişisel faktörler olarak ifade edilen yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, yetenek, motivasyon, statü ve çalışma değerleri gibi göstergeler bağlılığı etkileyen unsurlardır. Yapılan araştırmalara göre,⁵³

- Çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılığın derecesi de artmaktadır.

- Cinsiyet açısından erkek çalışanların genellikle kadın çalışanlardan daha iyi mevkilerde ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için bağlılıklarının daha çok olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bir başka yaklaşıma göre, kadınlar ailelerinde sahip oldukları rollerini öncelediklerinden, çalıştıkları örgütün ikinci planda kaldığı ve erkeklere göre bu sebeple daha az bağlılık hissetmektedirler. Ancak Mowday, Porter ve Steers bu görüşlerin aksine kadınların erkeklere göre bağlılık tutumlarının daha fazla olduğunu ifade etmektedirler. Kadınların örgüt içerisinde sahip oldukları mevki ve görevleri elde etme sürecinde erkeklere göre daha fazla engeli aştıkları için daha fazla önem atfettikleri vurgulanmaktadır. Powel ve Meyer'de kadınlar için örgütten ayrılma da ortaya çıkacak maliyetin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

54

- Eğitim – bağlılık ilişkisi ise ters yönlüdür. Eğitim seviyesi yükseldikçe artan beklentiler karşılanmadıklarında, farklı iş alternatiflerine de açık olunmasından dolayı örgütsel bağlılığın zayıf olmasına sebep olmaktadır.

- Örgütte çalışma süresinin artması (Kıdem) çalışanların elde ettiği maddi ve manevi kazanımlarında arttırması anlamına gelmektedir. Bu noktada kişinin çalışma süresini arttıran sebepler önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak olumlu sebepler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.⁵⁵

⁵³ Doğan, a.g.e., s.76.

⁵⁴ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s.34

⁵⁵ Yalçın ve İplik, a.g.e., s.401.

- Örgüt içerisindeki pozisyon da örgütsel bağlılık açısından önem arz etmektedir. Alt pozisyonlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları, daha üst düzey pozisyonlarda yer alanlara göre işten ayrılma maliyetine de bağlı olarak daha düşük seviyededir.⁵⁶

2.1.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İşe ve çalışanın örgütteki rollerine ilişkin faktörler, işin niteliği, kapsamı, gerekleri, içeriği, çalışanların rol çatışması-belirsizliği ve iş doyumunu alt faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışanların işleri ve rolleri ile ilgili uygunlukları, yetkinlikleri ve becerileri örgütsel uyum ve bağlılık için önem arz etmektedir. Ayrıca bu noktada örgüt içerisinde yönetim ve liderliğin, insan kaynakları sisteminin ve uygulamalarının, ödüllendirme sistemlerinin, yetkilendirme ve iş ile ilgili yük ve stres gibi faktörlerinde bağlılığın düşük ve ya yüksek olması üzerinde etkileri göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda çalışanların örgüt içerisindeki işlerinin monotonlaşmaması, aşırı bir iş yükü veya stres getirmemesi, iş yaşam dengesine zarar verilmemesi gerekirken, örgütsel kararları katılım imkanları verilmesi de çalışanların rollerini sahiplenmelerine imkan verecektir.⁵⁷

2.1.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Çalışanlar için iş deneyimleri ve çalışma ortamlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz tesirleri bulunmaktadır. Bu durumun sebebi çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olma, haz alma ve başarı elde etme amaç ve ihtiyaçlarıdır. İş doyumuna sahip bir çalışan, bireysel başarıdan örgütsel başarıya katkıda bulunmaya konsantre olur.⁵⁸

Diğer yandan iş doyumunu ile birlikte bağlılığı etkileyen diğer bir unsur çalışanların beklentilerini belirleyen deneyimleridir. Genellikle çalışanlar önceki işyerleri veya rolleri ile yeni durumlarını değerlendirme eğilimindedirler. Zira

⁵⁶ Saldamlı, a.g.e., s.36.

⁵⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, No:2, 2003, s.115.

⁵⁸ Natalie J. Allen, John P. Meyer & L. Topolnytsky, “Commitment in a Changing World of Work”. *Canadian Psychology*, Vol.39, 1988, p.83-93.

çalışma koşulları ve işteki rolleri geçmişe kıyasla tatmin etmiyorsa örgütsel bağlılıkları da doğru orantılı olarak azalmaktadır. Bu sebeple çalışanların çalışma ortamları ile ilgili çalışan-yönetici ilişkileri, karar alma süreçlerine katılım, rol belirliliği, örgütsel kültür ve iklim, örgüt içi güven ve iletişim, iş tatmininin sağlanması gibi unsurlar örgütsel bağlılığın yüksek veya düşük düzeyde sonuçlanması üzerinde etkili faktörler olarak sıralanabilir.⁵⁹

2.1.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt yapısından ve işleyişinden kaynaklan sorunlar çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Burada yapıya ilişkin yönetsel ve fiziksel olduğu kadar duygusal ortam ve imkanlar da ön planda yer almaktadır. Bu bağlamda örgütün yapısal olarak büyüklüğü, hiyerarşik yapısı ve merkezileşme derecesi, kurumsal kimliği ve imajı, kültürü, iklimi, enformel ve formel iletişimi, yönetim ve liderlik biçimi, çalışma koşulları, kural ve süreleri, insan kaynakları, ücret ve kariyer sistemleri, kontrol mekanizmaları örgüt yapısına ilişkin etkenler olarak sıralanabilir.⁶⁰

- Büyük ölçekli örgütlerin genel olarak çalışanlarına daha az ve uzun sürelerle terfi imkanları sunması, bağlılığı azaltıcı örneklerden bir tanesidir. Aksine çalışanlara sosyal ve mali imkanlar sunulması da bağlılığı artırıcı bir etki yapabilmektedir.

- Hiyerarşik yapılan ve örgüt içerisinde merkezileşme derecesinin yüksekliğinin örgütsel bağlılık üzerinde azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Bunun sebebi merkezileşme uygulamalarının, çalışanlara verilecek yetki devrini, kararlara katılım imkanlarının ve örgüt içerisinde kendiliğinden gelişebilecek işbirliklerinin önünde bir engel olarak var olmaktadır. Özellikle aşırıya kaçıldığında ortaya çıkan baskı ve kontrol mekanizmaları örgüt içerisindeki iletişime, iklime ve güven ortamına zarar vermektedir.

⁵⁹ Natalie J. Allen & John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4, 1990, p.854-855.

⁶⁰ Ercan Yavuz, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.89.

- Kendi kendini kontrol etme mekanizmalarının geliştirilmesi, motivasyonu arttırmaya yönelik etkinliklerin zenginliği, cezalandırmanın azlığı örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

- Örgütün kurumsal imajı çalışanlar nezdindeki güvenilirliği ve çekiciliği örgütsel bağlılığı artırıcı etkiye sahiptir.

- Kariyer ve terfi imkanlarının sunulması çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

- Örgüt içerisindeki iş yükünün azlığı, çalışma karşılığında adil bir ücret sisteminin işletilmesi, esnek çalışma imkanı, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması, liderlik vasıfları ve davranışları, güvenilirlik ve sağlam iletişim örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Şekil 2’de ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yanı sıra bağlılığın gücünü ve düzeyini etkileyen artırıcı unsurlar sıralanmıştır. Bunlar, kontrol, vizyon, mücadele, ekip çalışması, örgüt kültürü, çalışmanın karşılığını alabilme, örgütsel iletişim, değer verme, teknoloji ve araştırma geliştirme olarak sayılabilir.

Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığı Artıran Etkenler



Kaynak: Refik Balay, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.115-134.

2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalara bakıldığında geliştirilen bir çok yaklaşım sebebiyle farklı tasniflerin ve teorilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Burada en yaygın olarak literatürde görülen sınıflandırma tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı başlıkları altında yapılan tasniflemedir.

Genel olarak bakıldığında Mowday, Steers ve Porter'in tarafından geliştirilen tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarına bakıldığında, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmaların sonucunda geliştirilen yaklaşımlar tutumsal yaklaşım başlığı altında sıralanmakta iken, Becker ve Salancik'in yaklaşımları davranışsal bağlılık başlığı altında değerlendirilmektedir. Bu iki temel sınıflandırmanın üzerine yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Reichers çoklu bağlılık yaklaşımını eklemiştir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı: bireyin ve örgütün kimlik uyumu ve amaç-değer özdeşleşmesi veya bütünleşmeleri olarak ifade edilmektedir.⁶¹ Bir başka ifadeyle, kişinin örgütü ile bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi anlamda gücüdür.⁶²

Davranışsal bağlılık yaklaşımı: Daha önceki davranışları sebebiyle kişinin örgütte üyesi olarak kalmaya istekli olması, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi örgütte bağlılığı ifade eden davranışlarda bulunmasıdır.⁶³

Çoklu bağlılık yaklaşımı: Tutumsal ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak örgüt içerisinde yer alan farklı unsur ve faktörlerin, farklı seviyelerdeki bağlılık tiplerini oluşturacağını vurgulamaktadır.⁶⁴ Reichers tarafından geliştirilen bu yaklaşımda kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı farklı bağlılıklar geliştirecekleri öne sürülmektedir. Burada bağlılığı oluşturan kaynakların incelenmesi için örgütsel yapıların ve unsurların incelenmesi gerekmektedir. Bu noktada genel olarak çoklu bağlılığın kaynakları,

⁶¹ Gül, **a.g.e.**, s.41.

⁶² Bayram, **a.g.e.**, s.129.

⁶³ Gül, **a.g.e.**,s.47.

⁶⁴ Saldamlı, **a.g.e.**, s.25.

gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda tüm kamuoyu olarak ifade edilebilir.⁶⁵

Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu bağlılığı başka bir bireyin bağlılığından farklılaşabileceği, farklı kaynaklarla da gelişebileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenler örgüte bağlılığın kaynağı bir kişi için kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla satılması iken, bir başka kimse için yöneticilerin çalışanlarına olan saygısı ve yakın ilgisi olabilir.⁶⁶ Özetle, örgütün iç ve dış unsurları toplamı çoklu bağlılıkları ifade etmektedir. İnsanlar, örgütün iç unsurları olarak yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve diğer gruplarına karşı farklı bağlılıklara sahip olabildikleri gibi örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler.⁶⁷

Bu tasniften bağımsız olarak örgütsel bağlılığa ilişkin temel nitelikteki yaklaşımlar alt başlıklarda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımların en temelinde yer alan Kanter'in örgütsel bağlılık anlayışı bireysel sadakatin ve enerjinin örgütün sosyal sistemine dahil edilmesi, ihtiyaç ve talepleri karşılayacak sosyal ilişkilerin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımdan anlaşılacağı üzere Kanter, bağlılığı birey-kişilik sistemi ile sosyal sistem kaynaklı görmektedir. Kişilik sisteminde bağlılığın bilişsel, duygusal ve normatif olarak üç unsuru bulunurken, sosyal sistem de kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı unsurlarından oluşmaktadır.⁶⁸

Kanter, üç bağlılığın biçiminden söz etmektedir. Bunlar devam bağlılığı, uyum (birleşme) bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Bu bağlılık biçimlerinden yalnızca

⁶⁵ Gül, a.g.e.,s.50.

⁶⁶Arnon E. Reichers "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No:3, 1985, p.467.

⁶⁷ Saldamlı, a.g.e., s.25.

⁶⁸ Gül, a.g.e.,s.42.

birisinin bulunması yeterli değil, örgütlerin bütüncül olarak bu üç biçimi de gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bağlılık biçimleri genel olarak şöyle açıklanabilir:⁶⁹

Devam bağlılığı; üyenin örgüt üyesi olarak kalmayı sürdürmesi ve örgütüne kendisini adanması olarak ifade edilmektedir. Burada bağlılığın temel unsuru örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olup olmadığıdır. Ayrılmamanın maliyeti daha yüksek olacak ise yani karlı olanın kalmak olduğu düşüncesi üyede hakim ise örgütüne ve örgütteki rol ve işlerine bağlılık oluşacaktır.

Uyum (Birleşme) bağlılığı; örgüt üyelerinin bir gruba ait olma ve grup üyeleri ile ilişkiler geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Örgütü temsil eden sembollerin ve araçların kullanımı, örgüte psikolojik bağlılığın gelişimini destekleyici niteliktedir. Burada örgüt üyeleri arasında birliği ve kenetlenmeyi sağlamak, sosyal ilişkileri geliştirmek ve üyeler arasındaki iletişimi güçlendirmek ön plandadır. Zira üyeler arasında kenetlenme veya uyum arttıkça örgüt içi çatışmalar azalacak dış tehditlere karşısında birlikte hareket etme kabiliyeti güçlenecektir.⁷⁰

Kontrol bağlılığı; örgüt üyelerinin örgüt liderlerinin emir ve talimatlarına, uyması ve örgütsel kuralları benimsemesidir. Örgütün sahip olduğu norm, hedef ve değerlerinin önemli bir rehber olarak üyeler tarafından kabul ve geçerli olmasıyla ortaya çıkar ve örgütsel bağlılığı oluşturur.

Son olarak örgütlerde bağlılık türlerinde devam bağlılığı yüksek ise üyelerin örgütte kalma davranışları artarken, uyum bağlılığı yüksek örgütlerde, dış tehdit ve tehlikelere karşı örgütün korunma gücü daha yüksek olmakta ve kontrol bağlılığının yüksek bulunduğu örgütlerde ise üyelere ait amaç, değer ve normların örgütün amaç, değer ve normlarıyla daha yüksek bir uyum içerisinde bulunduğu görülmektedir.⁷¹

⁶⁹ Rosabeth M. Kanter “Commitment and Social Organizations”, **American Sociological Review**, Vol.33, No:4,1968, p.500-503.

⁷⁰ Gül, **a.g.e.**,s.42.

⁷¹ Saldamlı, **a.g.e.**, s.15-16.

Kanter, farklı bağıllık sonuçlarına karşılık bunların birbiriyle ilişkili olduğunu, her üç bağıllık biçimin bir arada kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır.⁷²

2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı üyelerin örgütsel emir ve talimatlara uymaları olarak nitelendiren Etzioni, ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç biçimde ele almıştır.

Ahlaki bağıllık; örgütsel amaç, kural ve değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesi ile oluşmaktadır. Üyelerin örgütün hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yönlendiren bir bağıllık biçimidir. Örgütlerden en çok aranan bağıllık türü olarak ahlaki bağıllık üyelerinin kendilerini örgütün doğal bir üyesi olarak gördükleri, işlerini severek yaptıkları ve gönüllük temelinde örgüte karşı sorumluluk hissettikleri bir niteliktedir.⁷³

Hesapçı bağıllık; örgüte olan bağıllığın bir alışverişe dayandığı, daha yoğunluğu düşük bir bağıllık biçimidir. Burada bağıllığın kaynağı, üyelerin örgüte kattıkları ve hizmetlerine karşılık olarak elde ettikleri ödüller ve imkanlar arasında tatminkar ve denk bir alışverişin olmasıdır.⁷⁴

Yabancılaştırıcı bağıllık; bireysel olarak hareket etme özgürlüğünün kısıtlandığı durumlarda örgüte karşı geliştirilen olumsuz bir yönelişi veya tutumu ifade etmektedir. Alternatif sahibi olmama, ayrılmaya engel bir takım kişisel sebepler veya ailevi meseleleri gibi oluşan mecburiyet üzerine üyeliğini sürdürmek durumunda kalan üyeler örgüte bağılıdır ancak, aynı zamanda örgütlerine yabancılaşmışlardır. Bu anlamda yabancılaştırıcı bağıllık, negatif bir bağıllıktır.⁷⁵

Yabancılaştırıcı bağıllık kişinin cezalandırıcı davranışlarla karşılaştığı durumlarda meydana gelmektedir. Bununla birlikte, duygusal ve ahlaki olarak örgüte

⁷² Güney, **a.g.e.**, s.285.

⁷³ Lucy A. Newton and Lynn M. Shore, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, p.277.

⁷⁴ Güney, **a.g.e.**, s.283-284.

⁷⁵ Larry E. Penley and Sam Gould, "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, p.48.

bağlılık hissetmemesine karşılık örgütte kalmaya zorlanmaktadır.⁷⁶ Bu durumda bağlılık devam ediyor olsa da, örgütsel bağlılığın en önemli unsuru olan kurumsal sadakat zayıflamış olmaktadır.

Etzioni ahlaki bağlılığı normatif güç ile, hesapçı bağlılığı mükafatlandırıcı güç ile ve yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı güç ile ilişkili bulmaktadır.⁷⁷ Hesapçı bağlılık, kişinin örgütü ile düşük düzeyde kurduğu ilişkiyi işaret ederken, yabancılaştırıcı bağlılıkta, hareket ve davranışlarının kısıtlanması ile kişinin örgüt hakkında sahip olduğu negatif tutum ve düşünce ifade edilmektedir.⁷⁸

2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yapmış oldukları araştırmalarda ve çalışmalarında örgütsel bağlılığı, örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak değerlendirmişlerdir ve örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu olduğunu vurgulamışlardır.⁷⁹

Uyum Bağlılığı; üyelerin örgütte kalma isteğinin çok yüksek olmadığı, örgütsel değerlerden ziyade, bir takım maddi ödülleri kazanmak ve cezalardan uzak olmak için oluşan bağlılıktır.

Özdeşleşme Bağlılığı; örgütsel hedeflerin, kuralların ve değerlerin kabul edilmesi, uyarlanması ve takip edilmesi ile oluşmaktadır. Bu noktada örgütün faydasına çaba ve zaman harcanmakta ve örgütte kalma isteği yüksek düzeyde olmaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı; kişisel değerler ile örgütsel değerlerin bir uyum içinde olması sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Örgütsel değerler kişisel tutum ve davranışlarında belirleyici olmaktadır. Örgütsel amaç, değer ve normlar, bireysel amaç, değer ve normları olarak kabul edilmekte ve özümsemektedir.

⁷⁶ Gül, a.g.e.,s.43.

⁷⁷ R.T. Mowday, L.M. Porter and R.M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982, p.23.

⁷⁸ Bayram, a.g.e., s.130.

⁷⁹ C. O'Reilly & J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No: 3,1986, p.492-493.

Uyum bağıllığı, kişiyi ödül-zarar değerlendirmesini temel almadan dolayı araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme bağıllıkları ise, örgütün taleplerine dair sonuçlara yönelmektedir.⁸⁰

2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould yapmış oldukları araştırmalar ve çalışmalar sonucunda Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımını esas alarak örgütsel bağıllığın temel unsurlarını ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üçe ayırmaktadırlar. Etzioni'den farklı olarak örgütte bir değil, birden fazla bağıllık biçimleri ve uyum davranışlarının birlikte gerçekleşebileceğini vurgulamaktadırlar.⁸¹

Ahlaki bağıllık; örgütün değerlerinin benimsenmesi, kurallarına uyulması ve onlarla özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Üyenin kendisini örgütün sürekliliğine adanmış, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında başarı ve başarısızlık durumlarından kendisini sorumlu gördüğü düzeyde bir bağıllık olarak ifade edilebilir.

Çıkarıcı bağıllık; örgüt üyelerinin çalışma ve hizmetlerinin karşılığında örgütten mükafat beklentisi içerisinde olması durumudur. Çaba – ödül dengesi üzerine kuruludur ve örgüt bireysel anlamda hedeflere ulaşmada bir vasıta olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık; bu bağıllık biçiminde kişi, yapmış olduğu hizmetlerin karşılığı olarak verilen ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele sunulduğunu hissetmektedir. Burada kısıtlanmış olma duygusu ön planda olmakla birlikte, alternatif iş imkanları yokluğu gibi mecburi sebeplerden dolayı örgüt ile bir bağıllık söz konusudur.

⁸⁰ Gül, a.g.e.,s.43.

⁸¹ Penley, & Gould, a.g.e., p.45-48.

2.2.5. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener ise örgütsel bağlılık yaklaşımında araçsal ve normatif örgütsel bağlılık olmak üzere iki bağlılık biçiminden bahsetmektedir.⁸²

Araçsal Bağlılık; örgütte hesapçı, faydacı, kendi ilgi ve çıkarlarına öncelik göstermeyi ön planda tutma sonucunda ortaya çıkan bağlılık biçimidir. Üyelerin davranışları çoğunlukla bireysel tutum ve kararlarından kaynaklanmaktadır. Bireysel çıkarlar ön planda ve karşılıklı bağlılık dengesi bozulmadığı sürece devam eden bir örgütsel aidiyet ve ayrılmama durumu söz konusudur.

Normatif Örgütsel Bağlılık; örgütsel değerlere veya moral unsurlara dayalı olarak ortaya çıkan bağlılık biçimidir. Psikolojik açıdan bağlanmanın bir sonucudur. Örgütle duygusal bir bağ kuran üyeler, örgütün hedef ve değerleri ile kendilerini özdeşleştirir ve bu normatif motive kurallarına ve unsurlarına göre hareket ederler.

2.2.6. Becker'in Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık üzerine ilk çalışmaları yapan Becker, bağlılığı üyelerin örgütleri ile yaptıkları yan-bahisler olarak tanımlamaktadır. Buna göre, davranışsal bağlılık, davranışlarında tutarlı olmaktan vazgeçtiğinde bireyin kaybedeceği yatırımları ve katlanacağı yeni maliyetleri düşünerek, davranışlarında tutarlı olma ve sürdürme eğilimi göstermesidir.⁸³ Örneğin, daha iyi bir gelir veya çalışma koşullarına sahip iş imkanları kendisine sunulduğunda, şimdiki işindeki gelir ve çalışma koşulları dışındaki başka ödül ve elde ettiği faydalar sebebiyle kabul etmemesi kişinin bağlılığının bir sonucudur.⁸⁴

Becker, davranışlara bağlı kalmanın nedenini kişinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilişkilendirmektedir. Ona göre, tutarlı davranışlar, uzunca bir süredir devam eden ve farklı eylemler gibi görünseler bile aynı amaca ulaşmaya dönük

⁸² Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Journal**, Vol.7, No:3, 1982, p.418-420.

⁸³H.S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol.66, 1960, p.32-33.

⁸⁴ Güney, **a.g.e.**, s.287.

davranışlardır. Amaçlara ulaşmada bir araç olan bu davranışlar kişi tarafından tekrarlanmaktadır.⁸⁵

Becker tutarlı davranışların kaynağını yan bahis yaklaşımı ile temellendirmektedir. Yan bahis kişinin bir davranışta bulunmasını o davranışla çok da alakası bulunmayan diğer çıkarların etkilemesi olarak ifade edilebilir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, üye ve örgüt olarak iki tarafın karşılıklı bahse girdikleri bir süreci işaret etmektedir. Buna göre, değerli şeyler ortaya konularak bir bahse girilmekte ve bu bahse uygun olarak örgütsel yatırımlar yapılmaktadır. Bahse konu olan şeyler ne kadar kıymetli ise bağlılık ta o ölçüde artmaktadır. Yani yatırımlar arttıkça zamanla alternatif iş imkanlarının çekiciliği azalmaktadır.⁸⁶

Bahse girerken kişi zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları riske etmektedir. Şayet davranışlar arası tutarsızlık oluşursa bahsi kaybedecektir. Bu sonuç değerli ve önemli olan yatırımların yitirilmesi demektir. Bu sebeple bahsin kaybedilmemesi davranışların tutarlı olmasını zorunlu kılmaktadır.⁸⁷

Becker örgütsel bağlılığın oluşmasına sebep olan yan bahislerinin kaynaklarını dört başlıkta ifade etmektedir:⁸⁸

Bunlardan ilki *toplumsal beklentilerdir*; bireyler davranışlarını kısıtlayan yan bahislere girdikleri görülmektedir. Bunun sebebi esasında genel toplumsal beklentilerdir. Toplumsal beklentiler bu anlamda bireyleri bahislere girmeye zorlamakta ve iş yaşamlarını etkilemektedir. Çok sık iş değişikliği yapan bireyleri kararsız ve azimsiz kişilikler olarak değerlendirilmesi bundandır.

İkincisi *bürokratik düzenlemelerdir*; işinde uzunca süre çalışarak kıdem kazanmış çalışanlar bu süreç içerisinde örgütleri ile bahse girmektedirler. Aylığından bir miktar daimi olarak emeklilik hakkı için kesilen çalışanın örgütten ayrılma maliyeti artmaktadır. Şayet ayrılma durumu oluşursa, kıdem ve emeklilik hakkını kaybetme maliyeti ile karşılaşacaktır. Bu sebeple yapılan bu bahis bürokratik olarak

⁸⁵ Becker, **a.g.e.**, p.33.

⁸⁶ Saldamlı, **a.g.e.**, s.23.

⁸⁷ Kuotsai T. Liou ve Ronald C. Nyhan, "Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment", **Public Administration Quarterly**, Vol.18, No:1, 1994, p.101.

⁸⁸ Becker, **a.g.e.**, p.36-38.

kurallara bağlanan emekli aylığını elde edinceye kadar örgütsel bağlılığın devamını sağlayacaktır.

Bir diğeri *sosyal etkileşimler*; örgüt üyeleri, örgütsel yapı ve gruplar içerisinde iş ve rollerine uygun olarak diğeri çalışma arkadaşları ile iletişim ve etkileşim içerisinde iken kendileri hakkında oluşan algı ve tanımlamaları korumak adına buna ilişkin davranışlarında tutarlı olmayı tercih etmektedirler.

Sonuncusu ise *sosyal rollerdir*; örgüt içerisinde ve dışarısında kazandıkları sosyal nitelikli rolleri benimsemişlerse, bu rollerde tutarlı olma ve rollere uygun davranma eğilimi göstermektedirler.

Özetle, burada örgütsel bağlılığın davranışsal boyutta oluştuğu söylenebilir. Buradaki bağlılık psikolojik algılardan ziyade oluşan mecburiyetlerden kaynaklanmaktadır.

2.2.7. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı

Staw, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme istekliliği tanımını tutumsal bağlılık olarak ifade etmektedir. Tutumsal bağlılığın, sadece örgütün çalışan bağlılığına ilişkin görüşlerini yansıttığını, kişinin kendi bağlı olma algı ve durumuna sebep olan psikolojik süreçleri ele almadığını, tutumsal bağlılığın alt boyutlarını oluşturan özdeşleşme, içselleştirme, sürekli kalma isteğinde olma gibi unsurları tek bir kavramla ifade etmesinin eksiklik olduğunu vurgulamaktadır.⁸⁹

Salancik'a göre örgütsel bağlılık, bireyin önceki davranışlarına bağlı kalarak tutarlı davranışlar sergilemesidir. Salancik bağlılığın, davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyutunu vurgulamaktadır.⁹⁰ Ancak tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılık kavramının önemine işaret etmektedirler. Becker'in yan – bahisler fikri ile vurguladığı davranışsal bağlılığı, davranışların görünebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği üzerinden nitelendirerek, bireyin bu üç unsura bağlı olarak

⁸⁹ R.T. Mowday, L.M. Porter and R.M. Steers, *a.g.e.*, p.24-25.

⁹⁰ Charles O'Reilly ve David Caldwell "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, No:26, 1981, p.598.

ortaya çıkan davranışla daha çok veya az bağlılık göstereceğini ifade etmiştir.⁹¹ Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumu esas almaktadır. Tutumları ile davranışlar uyumsuz olması durumunda stres ve çatışmalar ortaya çıkabilecektir, ikisi arasındaki uyum ise bağlılığı ortaya çıkaracaktır.⁹²

Becker davranışsal bağlılığı kişinin o davranıştan vazgeçmesi durumunda kaybedeceklerinin farkında olması olarak nitelerken, Salancik davranış bağlılığının oluşabilmesi için üye ile örgüt arasındaki ilişkinin bir yansıması olacak psikolojik durumun yani davranışı sürdürme isteğinin bulunması gerektiğini söylemektedir.⁹³

2.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel Bağlılık üzerine yapılan çalışmaların gelişimine paralel olarak bağlılık örgüte duyulan *duygusal ilgi veya örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler* şeklinde *tek boyutlu bir teorik yapı* olarak ele alınmıştır. Bağlılığın duygusal yönü örgütle kurulan duygusal bağlılığı, devam bağlılığı yönü ise örgütten ayrılmanın neden olacağı algılanan maliyetleri işaret etmektedir. Bu tanımlama ve ifade edilen boyutlara üçüncü olarak Allen ve Meyer "örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetme" olarak tanımlanan normatif bağlılık boyutunu eklemiştir.⁹⁴

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta tanımlamaktadır. Bunlar; Örgüte karşı geliştirilen sevgi bağı ve örgütle özdeşleşme ile ortaya çıkan duygusal bağlılık, diğeri örgütten ayrılmanın getireceği maliyetten kaynaklanan devamlı bağlılık ve son olarak örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan normatif bağlılık.⁹⁵

⁹¹ Gerald R. Salancik, "Commitment is too Easy", *Organizational Dynamics*, Vol.6, 1977, p.64.

⁹² Gül, **a.g.e.**, s.49.

⁹³ Saldamlı, **a.g.e.**, s.24.

⁹⁴ Doğan, **a.g.e.**, s.91.

⁹⁵ Allen & Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization, **a.g.e.**, p.2.

Allen ve Meyer'in tanımladığı örgüte bağlılığın üç boyutunun dört ortak özelliği bulunmaktadır:⁹⁶

- Psikolojik durumu göstermektedirler
- Üye ile örgüt arasındaki ilişkileri yansıtır
- Örgüt üyeliğini devam ettirme ile bağlantılıdır
- İşgücü devrini düşürmeye yönelik etkileri bulunmaktadır

Birinci boyut duygusal bağlılıktır; örgütle kurulan duygusal bağlılığı yani örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü bir düzeyde olanların, örgüt içinde kalma ve örgütün parçası olma istekleri ve güdeleri oldukça fazladır. Sorumluluklar alma konusunda da istekli olup, iş ve rollerine ilişkin olumlu tutum ve davranış sergiler ve verimli bir çalışma gösterirler.⁹⁷

İkinci boyut olan devamlılık bağlılığı, yan Bahis teorisi üzerine geliştirilmiştir. Literatürde bu bağlılık biçimi rasyonel bağlılık olarak ta ifade edilmektedir.⁹⁸ Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin bilincinde olunması olarak tanımlanmaktadır.⁹⁹ Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar ekonomik ya da diğer kayıpları en aza indirmek maksadıyla örgütte kalmayı mecburiyet olarak görmektedirler. Alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yani şartlar öyle gerektirdiği için örgütte kalmayı sürdürür ve bunun için de asgari düzeyde çaba harcarlar. Tabii olarak bu durum örgütler içinde arzu edilmeyen bir bağlılık şeklidir¹⁰⁰

Sonuncusu normatif bağlılık ise, Allen ve Meyer, Wiener ve Vardi tarafından geliştirilen normatif ya da ahlaki bağlılık boyutunu ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkarmışlardır.¹⁰¹ Normatif bağlılık, örgüte olan bağlılığın bir görev olarak ilkesel düzeyde algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt

⁹⁶ Nermin Uyguc ve Dilek Cımrın,, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, C.19, Sayı:1, 2004, s.93.

⁹⁷ Çetin, **a.g.e.**, 95.

⁹⁸ Gül, **a.g.e.**, s.45.

⁹⁹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization, **a.g.e.**, p.3.

¹⁰⁰ Uyguc ve Cımrın,**a.g.e.**, s.92.

¹⁰¹ Saldamlı, **a.g.e.**, s.21.

üyeliliğini devam etme bağlamında bireysel sahip oldukları duygu, düşünce ve tutumları ile örgütte kalmaya dair ahlaki bir sorumluluk hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.¹⁰²

Allen ve Meyer'e göre; duygusal, devam ve normatif bağlılıkları, bağlılığın değişik biçimlerinden ziyade farklı boyutları olarak ele almak gerekir. Bunun sebebi, örgüt ve üyesi arasındaki ilişkilerin bu üç bağlılık boyutunu da farklı derecelerde içermesi mümkündür. Örnek olarak, bir çalışan örgütü için yüksek bir duygusal bağlılık hissedebilir, aynı zamanda örgütte kalmak adına kendisi için bir zorunluluk duygusuna sahip olabilir. Bunun dışında örgütte kalmaktan gerçekten mutlu olan bir kimse örgütten ayrılmanın maliyetlerini düşünüyor da olabilir. Nihayetinde bir kimse örgütüyle ve işvereniyle kalma, çalışmaya devam etme noktasında arzu, ihtiyaç ve zorunluluğu birlikte hissedebilir. Bu nedenle araştırmalarda, tek boyutlu bir arayıştan ziyade bağlılığın üç boyutunu da birlikte ele almak ve anlamak önem arz etmektedir.¹⁰³

Özetlemek gerekirse Allen, Meyer ve Smith'e göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", devam bağlılığı yüksek olanlar "ihtiyaç hissettikleri için", normatif – ahlaki bağlılığı yüksek olanlar ise "Sorumluluk hissettikleri için" örgüte karşı bağlılık hisseder ve kalma davranışı gösterirler.¹⁰⁴

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları çalışanların performansı, işe katılma-ayrılma niyetleri, katılım, işgücü devir hızı ve işe geç kalma gibi davranışlar olarak ifade edilebilir.¹⁰⁵

Performans, çalışanların iş ve rollerinden memnun olmaları, örgütlerinin amaç ve değerlerini sahiplenmeleri ile ortaya çıkan iş performansı bireysel anlamda başarıyı getirdiği kadar örgütsel başarıyı da desteklemektedir. Bu noktada

¹⁰² İnce & Gül, **a.g.e.**, s.92.

¹⁰³ Doğan, **a.g.e.**, s.94.

¹⁰⁴ Abdullah Yılmaz ve Meltem Dil, "Örgüte Bağlılık mı Bağımlılık mı? **Akademik Araştırmalar Dergisi**, C.10, No.36, 2008, s.115.

¹⁰⁵ Doğan, **a.g.e.**, s.76.

performansın artması ile birlikte örgütsel bağlılığın da artacağı ön görüleceği gibi bağlılığın olmasıyla performans artışının yaşanacağı da ifade edebilir. Araştırmalar göstermektedir ki, bağlılığı düşük olan veya olmayan çalışanlar mevcut performanslarından çok daha yüksek performans gösterebileceklerini; ancak, bunu yapmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bir başka bir araştırmada ise duygusal bağlılığın, çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

Katılım ise, çalışanların özellikle de ast olarak hiyerarşik yapıda yer alanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmesi ve düşüncelerinin alınması kararların uygulanmasını kolaylaştırmakta olup, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanların istek ve çabalarını artırırken, örgütsel bağlılığın da yükselmesine sebep olmaktadır.¹⁰⁶

Devamsızlık, iş doyumuna sahip, işinden memnun ve örgütüne yüksek bir düzeyde bağlılık hisseden çalışanların devamsızlık yapmaktan kaçındıkları görülmektedir.¹⁰⁷

İşgücü devir hızı açısından Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir¹⁰⁸. Buna göre, örgütsel bağlılık arttıkça, çalışanların örgütten ayrılma istekleri de azalmaktadır. Örgütsel hedefleri benimseyen, değerleri özdeşleştiren çalışanlar, örgüt üyeliklerini sürdürmeye daha arzulu olmaktadır ve örgüt için güvenli ve istikrarlı bir iş gücünü oluşturmaktadırlar.

İşte kalma veya işten ayrılma niyeti bakımından Mowday, Steers ve Porter çalışmalarında örgütsel bağlılığın sonuçlarından birisi olarak örgütte kalmak için istekli olma olarak ifade etmektedirler. Düşük bağlılıkta olan veya bağlılık

¹⁰⁶ Güney, **a.g.e.**, s.293.

¹⁰⁷ Abraham Sagie, "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.52, No:2, 1998, p.156. ; Aktaran, Doğan, **a.g.e.**, s.90.

¹⁰⁸ Michael Clugston, "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.21, 2000, p.477.

hissetmeyerek çıkarlara dayalı bir ilişki kuranların işte kalmayı sürdürme istekleri de düşük olmaktadır.¹⁰⁹

Randall ise örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ele almaktadır.¹¹⁰

Randall'a göre *Düşük örgütsel bağlılık*, işgücü devir hızı, devamsızlık, işe geç kalma, özensiz çalışma, sadakatsizlik vb. sonuçlarla ilişkilidir. Düşük düzeyde bir bağlılık içerisinde olan çalışanlar bireysel özelliklerini ortaya çıkararak alternatif iş olanaklarına kayma eğiliminde olup, grup bağlılığından uzak ve genellikle örgütler içerisinde informal gelişen iletişimin zararlarını artırıcı durumdadırlar.¹¹¹

Randall için İlimli örgütsel bağlılık, çalışanın tecrübesinin yüksek ancak örgütle özdeşleşmesinin tam olarak gerçekleşmemesi durumunu ifade etmektedir. Örgütsel yapı içerisinde bireysel kimliklerini koruma güdüsünde ve değerlerin kendisine uygun olanlarını sahiplenmektedir. Örgütle bütünleşme ve kişisel değerleri koruma birlikte sürdürülmeye çalışılır.

Yüksek örgütsel bağlılık Randall'a göre, yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanların örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk aldıkları, daha sadık oldukları ve daha yüksek verimlilikle çalıştıkları görülmektedir.¹¹² Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları noktasında fazladan bir çaba içerisinde oldukları ve örgüt içerisinde ve gruplar arasında pozitif ilişkiler geliştirme isteğinde olmaktadır.¹¹³

Yüksek düzeyde örgüte bağlılık çalışanlara başarılı bir mesleki kariyer, ücret vb. maddi kazanımlar sağlayacağı gibi gösterdiği sadakat ile yetki genişliği ve terfi imkanlarının elde edilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca aile ve sosyal ilişkilerinin iş hayatlarından gelen başarı ve motivasyondan olumlu etkilenmesi söz konusudur.¹¹⁴

¹⁰⁹ Richard T. Mowday, Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14, 1979, p.245.

¹¹⁰ İnce & Gül, **a.g.e.**, s.94.

¹¹¹ Saldamlı, **a.g.e.**, s.40-41.

¹¹² Güney, **a.g.e.**, s.293.

¹¹³ Melih Topaloğlu, Hakan Koç ve Ercan Yavuz, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", **Kamu-İş**; C.9, S.4, 2008, s.215.

¹¹⁴ Saldamlı, **a.g.e.**, s.42.

Bunların yanı sıra yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da bulunabilir. Örneğin kendisini yüksek bağlılık sonucu iş yaşam dengesini göz ardı edecek şekilde aile ve sosyal ilişkilerin ihmal edilmesi sonucunu doğurabilmektedir. Bu durum iş hayatında olmasında iş yaşam dengesi sürecinde kişisel ve genel düzeyde yabancılaşmayı beraberinde getirebilir. Örgütler içerisinde ise var olan yüksek bağlılığın korunması amacıyla güçlenen bürokratik yapı yeni değişimleri karşı güçlü bir direnç gösterebilir. Bu durum insan sermayesinin doğru değerlendirilememesi, yeniliklere kapalı olma, esnek olamama, geçmiş kararlara ve süreçlere aşırı güven duyma, örgüt içerisinde rekabetin sertleşmesi vb. sonuçlara yol açabilir.¹¹⁵

2.4. Hobi Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların iş ve meslek hayatını kendileri için merkeze almaları ile birlikte iş yaşam dengesinde kimi zaman görülen sorunlar ve stresler, emeklilik yaklaşırken bir belirsizliğe, emeklilik zamanında da bir boşluğa düşmelerine sebep olmaktadır.

İşletmeler işgücü performansını yükseltmek için iş görenlerin iş hayatındayken emekliliğe hazırlanmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu yükseltmek suretiyle iş görenlerin kendilerini değerli, anlamlı ve işletmeyle bütünleşik hissetmesine böylece karlılıklarını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmak adına iş yerinde hobi eğitimi uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Nitekim örgütsel bağlılığın temel unsuru sadakat ve örgütsel amaç ve değerleri içselleştirme olsa da, çalışanların kişisel özelliklerini geliştirmeleri, verimli çalışmaları, stresten arınmaları, kariyer ve gelecek kaygısında olmamaları, doğru bir güdülenme ile iş ve yaşam dengelerini korumaları hem çalışan hem örgüt açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde literatürde yer almayan iş yerinde hobi eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi yapılan araştırma sonuçları Allen ve Meyer'in geliştirdikleri örgütsel bağlılık yaklaşımına uygun olarak incelenmeye çalışılmıştır.

¹¹⁵ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987, p.463.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HOBİ EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İŞYERİ DÜZEYİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Araştırmanın amacı; çağdaş bir insan kaynakları uygulaması olarak işyerinde hobi eğitiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemektir. Araştırmada işyerinde organize edilen hobi eğitiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda işyerinde hobi eğitimi alan ve almayan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, işyeri pozisyonuna, toplam ve işyerindeki çalışma yılına, mesleğe göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın problemlerini oluşturmaktadır.

İşyerinde hobi eğitimi ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlı ve normatif bağlılık yönleri arasındaki ilişkinin ne ölçüde var olduğu incelenecektir.

Bu amaçları gerçekleştirmek için online ortama aktarılmış anket 118 kişiye uygulanmıştır.

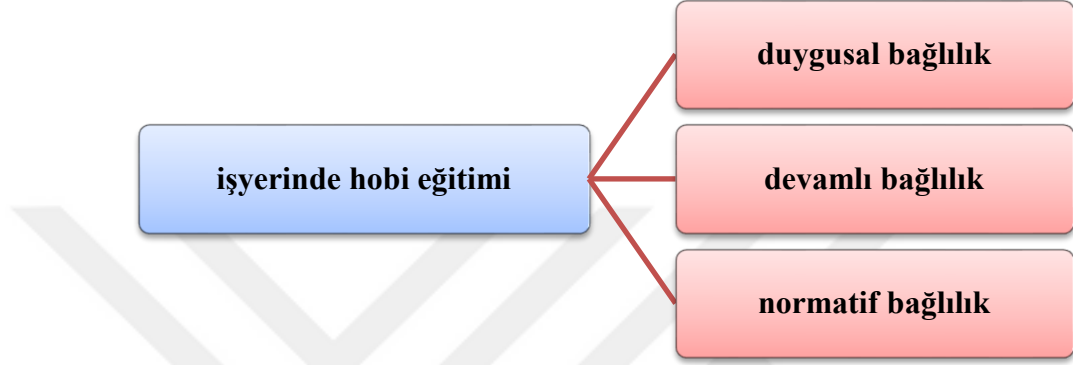
Araştırmanın işyerinde hobi eğitimi ile ilgili farkındalığın arttırması açısından önem arz edeceği düşünülmektedir. Türkiye için hobi eğitimi ile ilgili yapılacak araştırmalara kaynaklık etmesi açısından önemli bir araştırma olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş bir saha çalışması üzerine inşa edilmiştir. Araştırmada anket soruları online ortama aktarılmış ve doldurulan formlar SPSS 21.0 programıyla değerlendirilmiştir. Anket, demografik bilgiler ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere iki farklı bölümden oluşmuştur.

Araştırmada işyerinde hobi eğitiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenirken örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları dikkate alınmıştır.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmanın temelini oluşturan bu ölçek duygusal bağlılık (6), devamlı bağlılık (6) ve normatif bağlılık (6) olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yapısal geçerliliği daha önce kanıtlanmış olup¹¹⁶ birçok araştırmada da kullanılmıştır¹¹⁷. Ölçek 5’li likert şeklinde düzenlenmiştir ve cevaplayıcılar ifadelerine katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemişlerdir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

Duygusal Bağlılık

“Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.”

Devamlı Bağlılık

“Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.”

¹¹⁶ Meyer ve Allen, 1990, s.1-18.

¹¹⁷ Meyer ve Allen, 1991, s.61-89.

Normatif Bağlılık

“Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum.”

Şen (2008) tarafından yapılan araştırmada Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,79 alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise normatif bağlılık 0,73; duygusal bağlılık 0,80; devamlı bağlılık 0,57 olarak bulgulanmıştır. Bunun üzerine ölçekten 5 madde çıkarılarak yapılan analizde Örgütsel Bağlılık ölçeğinin 0,85; normatif bağlılık alt boyutunun 0,74; duygusal bağlılık alt boyutunun 0,81; devamlı bağlılık 0,67 güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır.¹¹⁸ Araştırmamızda da bu sorular kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Örnekleme Ve Veri Toplama

Araştırmanın evreni İstanbul’da çalışan işgörenlerdir. Araştırmanın örnekleme ise hobi eğitimi uygulayan ve anket uygulamasını kabul eden 5 firma çalışanları arasından rastgele örnekleme ile seçilmiştir.

Araştırma verilerinin temini için İstanbul’da faaliyet gösteren işyerinde hobi eğitimi uygulayan farklı sektörlerden şirketler tespit edilmiş, insan kaynakları ve eğitim birimleriyle telefon görüşmeleri yapılarak anket uygulaması için izin istenmiştir. 22 şirketten 5 şirket olumlu geri bildirimde bulunmuştur. Kendilerine gönderilen linki ilgili çalışanlarıyla paylaşmışlardır. Haziran 2016 - Ocak 2017 tarihleri arasında 118 form doldurulmuştur.

3.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmada İstanbul ölçeğinde yer alan ve işyerinde hobi eğitimi veren şirketlerin tümüne ulaşmak mümkün olmamakla birlikte ulaşılan 22 şirketten olumlu yanıt veren 5 şirketin çalışanları ile araştırma sınırlandırılmıştır. Genel olarak hobi eğitimi uygulayan şirketlerin sayısının azlığı ve şirketlerin çalışanları üzerinde

¹¹⁸ Yasemin Şen, Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE), 2008, s.101.

yapılacak anket, mülakat ve gözlem gibi araştırmalara olumlu bakmaması temel kısıtı oluşturmuştur.

3.5. Araştırma Hipotezleri

Hayatı anlamlandırmak insanın en temel motivasyonlarından birisidir. Modernleşmeyle beraber birçok insan için iş yaşamı hayatın merkezine yerleşmiştir. Emekliliğe yaklaşırken büyük bir belirsizliğe sürüklenebilen iş görenler emeklilik zamanında ise büyük bir boşluğa düşebilmektedir. Emeklilik sonrasını planlama sürecinde bu belirsizliği ortadan kaldırmanın çalışan performanslarını pozitif etkileyeceği düşünölen örgötsel bağlılığı güçlendireceği varsayılmaktadır.

Bunu test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotezler:

- Hobi eğitimi ile örgötsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 1:

- Hobi eğitimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 2:

- Hobi eğitimi ile devamlı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 3:

- Hobi eğitimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu başlığı altında araştırma sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgular detaylı şekilde aktarılmaktadır. Öncelikle araştırmaya ilişkin demografik bulgular yer almakta, daha sonra değerlerle ilgili bulgular detaylı olarak gösterilmektedir. Sonra işyerinde hobi eğitimi alanların örgötsel bağlılıkları ve ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmekte son bölümde ise yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi demografik özelliklere göre örgötsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

3.6.1. Araştırmanın Geçerlilik – Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliliğini test etmek için yapılan analizde maddeler arası Cronbach Alpha değerinin 0,806 olduğu belirlenmiştir. Kullanılan ölçeğin geçerliliğini tespit etmek maksadıyla faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,788 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik açısından güçlü olduğu tekrar görülmüştür.

3.6.2. Demografik Bulgular

Anket çalışması sonucunda elde edilen demografik verilerle ilgili bulgular; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, medeni durum, iş yerindeki pozisyon, hali hazırda çalıştığınız iş yerindeki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, işyerinde hobi olanaklarından yararlanma başlıklarında toplanmıştır.

3.6.2.1. Yaş

Ankete katılan çalışanların yaşlarına (ham yaş değerleri) göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1:Araştırmaya Katılanların Yaşlara Göre Dağılımları (Ham Yaş Değerleri)

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20	1	0,8	0,8	0,8
22	1	0,8	0,8	1,7
23	3	2,5	2,5	4,2
24	1	0,8	0,8	5,1
25	4	3,4	3,4	8,5
26	5	4,2	4,2	12,7
27	6	5,1	5,1	17,8
28	11	9,3	9,3	27,1
29	6	5,1	5,1	32,2
30	14	11,9	11,9	44,1
31	9	7,6	7,6	51,7
32	9	7,6	7,6	59,3
33	8	6,8	6,8	66,1

34	6	5,1	5,1	71,2
35	6	5,1	5,1	76,3
37	6	5,1	5,1	81,4
38	6	5,1	5,1	86,4
39	5	4,2	4,2	90,7
40	2	1,7	1,7	92,4
41	2	1,7	1,7	94,1
42	2	1,7	1,7	95,8
45	1	0,8	0,8	96,6
50	2	1,7	1,7	98,3
51	1	0,8	0,8	99,2
60	1	0,8	0,8	100
Toplam	118	100	100	

Analizlerde kullanılmak üzere ankete katılanların yaş aralıkları sınıflandırılarak 4 farklı grup oluşturulmuştur. Tablo 3.2’de araştırmaya katılan çalışanların yaşları, sınıflandırılmış yaş grupları şeklinde gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %58,5’i 30-39 yaş, %32,2’si 20-29 yaş, %5,9’u 40-49 yaş ve %3,4’ü 50 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Bu veriler ile katılımcıların ağırlıklı olarak 40 yaş altı genç ve işgücü açısından yetişkin olarak sınıflandırılan nitelikli bir gruptan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.2:Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29 Yaş	38	32,2	32,2	32,2
30-39 Yaş	69	58,5	58,5	90,7
40-49 Yaş	7	5,9	5,9	96,6
50 Yaş ve Üstü	4	3,4	3,4	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.2. Cinsiyet

Tablo 3.3’de ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı verilmiştir. Bu veriler ışığında katılımcıların (118 kişi) ağırlıklı kısmını %66,9’unu erkeklerin, %33,1’lik kısmını ise kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	79	66,9	66,9	66,9
Kadın	39	33,1	33,1	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.3. Eğitim Durumu

Aşağıdaki Tablo 3.4’de verilen katılımcıların eğitim durumunu gösteren verilere bakıldığında, %90,7 üniversite, %9,3 ise lise mezuniyeti dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise Mezunu	11	9,3	9,3	9,3
Üniversite Mezunu	107	90,7	90,7	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.4. Meslek

Tablo 3.5’de ankete katılan çalışanların meslek gruplarına göre dağılımı gösterilmektedir. Bu verilere göre katılımcıların %53,4’ü İşletme, %34,7’si mühendis, %6,8’i halkla İlişkiler, %2,5’u bilişim ve eğitimci meslek gruplarında yer almaktadır.

Tablo 3. 5:Araştırmaya Katılanların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları

Meslek	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bilişim	3	2,5	2,5	2,5
Eğitimci	3	2,5	2,5	5,1
Halkla İlişkiler	8	6,8	6,8	11,9
İşletme	63	53,4	53,4	65,3
Mühendis	41	34,7	34,7	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.5. Medeni Durum

Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımına baktığımızda Tablo 3.6’deki verilere göre 118 kişinin %61’inin evli, %39’nun ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6:Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	46	39	39	39
Evli	72	61	61	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.6. İşyerindeki Konumları

Ankete katılanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre durumlarını gösteren Tablo 3.7' ye bakıldığında katılımcıların %68,6'sının personel olarak işyerlerinde buldukları %31,4'ünün ise yönetici pozisyonunda görev aldığı görülmektedir.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Konumlarına Göre Dağılımları

İşyerindeki Konum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Personel	81	68,6	68,6	68,6
Yönetici	37	31,4	31,4	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.7. Şu Anki İşyerindeki Çalışma Yılı

Ankete katılanların halen çalışıyor buldukları işyerlerindeki çalışma yıllarına (ham değerler) göre dağılımlarını gösteren Tablo 3.8'e göre çoğunluğun %24,6'sı 1 yıldır, %11'i 2 yıldır, %12,7'si 3 yıldır, %13,6'sı 4 yıldır çalışmaktadır.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Şu Anki İş Yerlerindeki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	29	24,6	24,6	24,6
2	13	11	11	35,6
3	15	12,7	12,7	48,3
4	16	13,6	13,6	61,9
5	9	7,6	7,6	69,5
6	11	9,3	9,3	78,8
7	5	4,2	4,2	83,1
8	5	4,2	4,2	87,3
9	5	4,2	4,2	91,5

11	5	4,2	4,2	95,8
12	1	0,8	0,8	96,6
13	1	0,8	0,8	97,5
14	1	0,8	0,8	98,3
15	1	0,8	0,8	99,2
30	1	0,8	0,8	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.9’da ise katılımcıların şu anki işyerlerinde çalışma yıllarına göre sınıflandırılmış dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %61,9’u 0-4 yıldır, %29,7’si 5-9 yıldır, %6,8’i 10-14 yıldır, %1,7’si ise 15 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Katılımcıların %91,5’ini 04 ve 5-9 yıl süreli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Şu Anki İşyerlerindeki Çalışma Yılı Gruplarına Göre Dağılımları

Çalışma Yılı Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-4 Yıl	73	61,9	61,9	61,9
5-9 Yıl	35	29,7	29,7	91,5
10-14 Yıl	8	6,8	6,8	98,3
15 Yıl Ve Üstü	2	1,7	1,7	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.8. Toplam Çalışma Yılı

Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre (ham değerler) dağılımını gösteren Tablo 3.10’da toplam 5 yıldır çalışanlar %10,2, 10 yıldır çalışanlar %10,2, 3 yıldır çalışanlar %6,8 ve 4 yıldır çalışanlar %6,8 olarak görülmektedir. Katılımcılar arasında 35 yıldır çalışan bir kişi de yer almaktadır.

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	4,2	4,2	4,2
2	4	3,4	3,4	7,6
3	8	6,8	6,8	14,4
4	8	6,8	6,8	21,2
5	12	10,2	10,2	31,4
6	7	5,9	5,9	37,3
7	4	3,4	3,4	40,7
8	7	5,9	5,9	46,6
9	4	3,4	3,4	50
10	12	10,2	10,2	60,2
11	7	5,9	5,9	66,1
12	4	3,4	3,4	69,5
14	6	5,1	5,1	74,6
15	16	13,6	13,6	88,1
16	2	1,7	1,7	89,8
18	2	1,7	1,7	91,5
21	2	1,7	1,7	93,2
23	1	0,8	0,8	94,1
25	3	2,5	2,5	96,6
27	1	0,8	0,8	97,5
28	1	0,8	0,8	98,3
35	2	1,7	1,7	100
Toplam	118	100	100	

Aşağıdaki Tablo 3.11 de ise araştırmamız için anket dolduran çalışanların toplam çalışma yıllarına göre sınıflandırılmış dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.11: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Yılları Gruplarına Göre Dağılımları

Toplam Çalışma Yılı Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-9 Yıl	59	50	50	50
10-19 Yıl	49	41,5	41,5	91,5
20 Yıl Ve Üstü	10	8,5	8,5	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.11'e göre toplam süreli olarak 0-9 yıldır çalışanlar %50, 10-19 yıldır çalışanlar %41,5, 20 ve üzeri çalışanlar ise %8,5 olarak sınıflandırılmıştır.

3.6.2.9. İşyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Faydalanma

Aşağıdaki Tablo 3.12 de ankete katılanların şu anki işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanıp faydalanmadıklarına dair dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların %58,5'i hobi eğitimlerine katıldıklarını %41,5'i ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.12: Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Faydalanmalarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	69	58,5	58,5	58,5
Hayır	49	41,5	41,5	100
Toplam	118	100	100	

3.6.2.10. Ankete Katılan Çalışanların Betimsel Değerleri

Ankete katılanların betimsel değerlerine yer veren Tablo 3.13'ü referans aldığımızda örnekleme oluşturan çalışanların minimum yaşı 20; maksimum yaşı 60;

yaş ortalamaları 33,38; standart sapmaları 6,204 olarak bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma yılları minimum 1; maksimum 30; ortalama 4,53; standart sapmaları 4,014 olarak bulunmuştur. Son olarak toplam çalışma yılları ise minimum 1; maksimum 35; ortalama 10,11; standart sapmaları 6,849 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.13: Araştırmaya Katılanların Betimsel Değerleri

Betimsel Değerler	N	Ranj	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaşınız	118	40	20	60	32,38	6,204
Şu Anki İş Yerinizdeki Çalışma Yılı	118	29	1	30	4,53	4,014
Toplam Çalışma Yılı	118	34	1	35	10,11	6,849

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin maddeleriyle ilgili ve ölçeğin alt boyutlarının birbiriyle ilişkisine dair bulgulara yer verilmektedir.

3.6.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleriyle İlgili Bulgular

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılık ölçeğinin maddeleriyle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Bu maddelerde araştırmaya katılanlara verilen ifadelere kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde beşli bir likert ölçeği sunulmuş bir tanesini seçmeleri istenmiştir.

Tablo 3.14’de araştırmaya katılanların “Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum” ifadesine verdikleri cevaplara bakıldığında %26,3 kesinlikle katılıyorum, %34,7 katılıyorum, %25,4 kararsızım ve %13,5 katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların %61 gibi ağırlıklı kısmı çalıştığı kurumda geleceğe yönelik kararlı, mutlu ve umutlu görünmektedir.

Tablo 3.14: Araştırmaya Katılanların “Kariyerimin Geri Kalan Bölümünü Bu Kurumda Geçirirsem Çok Mutlu Olurum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	9	7,6	7,6	13,6
Kararsızım	30	25,4	25,4	39
Katılıyorum	41	34,7	34,7	73,7
Kesinlikle Katılıyorum	31	26,3	26,3	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.15’de araştırmaya katılanların “bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarıymış gibi gelir” ifadesine verdikleri cevaplara yer verilmektedir. Bu verilere göre, katılımcıların %33,9 u kesinlikle katılıyorum, %42,4’ü katılıyorum, %16,1’i ise katılmıyorum şeklinde ifadeyi yanıtlamıştır. Örgütsel bağlılık açısından yaklaşık %76,3’lük bir kısmı ile çalışanlar kurum sorunlarını kendi sorunları olarak görmektedirler.

Tablo 3.15: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurumun Sorunları Bana Gerçekten Kendi Sorunlarıymış Gibi Gelir” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,8	0,8	0,8
Katılmıyorum	19	16,1	16,1	16,9
Kararsızım	8	6,8	6,8	23,7
Katılıyorum	50	42,4	42,4	66,1
Kesinlikle Katılıyorum	40	33,9	33,9	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.16, 3.17 ve 3.18 de ise ankette ters soru olarak verilen maddeler aşağıda ifade ve değerler yeniden kodlanarak aktarılmıştır.

Tablo 3.16’da araştırmamıza katılanların “Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesine göre dağılımları görülmektedir. İlgili tabloda görüldüğü üzere katılımcıların %28,8’i kesinlikle katılıyorum, %26,3’ katılıyorum, %12,7’si kararsızım, %23,7’si katılmıyorum ve %8,5’i kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermiştir. Katılımcıların tercihleri derlendiğinde bu ifade ile ilgili %55,1 olumlu %32,2 olumsuz yanıt alınmıştır.

Tablo 3.16: Araştırmaya Katılanların “Kurumuma Güçlü Bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,5	8,5	8,5
Katılmıyorum	28	23,7	23,7	32,2
Kararsızım	15	12,7	12,7	44,9
Katılıyorum	31	26,3	26,3	71,2
Kesinlikle Katılıyorum	34	28,8	28,8	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.17’de katılımcıların “Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %28’i kesinlikle katılıyorum, %32,2’si katılıyorum, %10,2’si kararsızım, %23,7’si katılmıyorum ve %5,9’u kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuştur. Bu kapsamda çalışanların %60,2’si duygusal olarak kuruma kendisi bağlı hissettiği belirtmiştir.

Tablo 3.17: Araştırmaya Katılanların “Kendimi Bu Kuruma ‘Duygusal Olarak Bağlanmış Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	28	23,7	23,7	29,7
Kararsızım	12	10,2	10,2	39,8
Katılıyorum	38	32,2	32,2	72
Kesinlikle Katılıyorum	33	28	28	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.18’de katılımcıların “Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %30,5’i kesinlikle katılıyorum, %34,7’si katılıyorum, %12,7’si kararsızım, %15,3’ü katılmıyorum ve %6,8’i kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuştur. %65,2’si kurumlarında kendilerini bir ailenin parçası olarak hissettiklerini vurgulamıştır.

Tablo 3.18: Araştırmaya Katılanların “Kurumumda Kendimi Ailenin Bir Parçası Olarak Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	18	15,3	15,3	22
Kararsızım	15	12,7	12,7	34,7
Katılıyorum	41	34,7	34,7	69,5
Kesinlikle Katılıyorum	36	30,5	30,5	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.19’da ise katılımcılara “Bu kurum benim için büyük anlam taşıyor” ifadesi sorulmuştur. Katılımcıların %34,7’si kesinlikle katılıyorum, %43,2’si

katılıyorum, %10,2'si kararsızım ve %11,9'u katılmıyorum tercihi yapmıştır. %77,9 gibi büyük bir kısmın kurumlarının kendileri için büyük bir anlam ifade ettiğini belirtmiştir.

Tablo 3.19: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurum Benim İçin Büyük Anlam Taşır” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılmıyorum	14	11,9	11,9	11,9
Kararsızım	12	10,2	10,2	22
Katılıyorum	51	43,2	43,2	65,3
Kesinlikle Katılıyorum	41	34,7	34,7	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.20’de katılımcıların “Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları gösterilmektedir. Bu yanıtlara bakıldığında katılımcıların %11,9’u kesinlikle katılıyorum, %39’u katılıyorum, %18,6’sı kararsızım, %24,6’sı katılmıyorum ve %5,9’u kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuştur. %50,9’luk bir oranla kurumlarında çalışmayı hem istek ve hem de zorunluluk olarak görenler çoğunlukta çıkmıştır.

Tablo 3.20: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Kurumumda Çalışmak Benim İçin Bir İstek Olduğu Kadar Aynı Zamanda Bir Zorunluluktur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	29	24,6	24,6	30,5
Kararsızım	22	18,6	18,6	49,2
Katılıyorum	46	39	39	88,1
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,9	11,9	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.21’de katılımcıların “Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur” ifadesine göre yanıtları görülmektedir. Bu yanıtlara bakıldığında katılımcıların %16,9’u kesinlikle katılıyorum, %31,4’ü katılıyorum, %22’si kararsızım, %22,9’u katılmıyorum ve %6,8’i kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Katılımcıların %48,3’ü kurumundan istese de ayrılmanın kendisi için zor olacağını vurgularken, %29,7’si böyle bir zorluğu yaşamayacağını belirtmiştir.

Tablo 3.21:Araştırmaya Katılanların “Şu Anda İstesem Bile Kurumumdan Ayrılmak Benim İçin Çok Zor Olur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	27	22,9	22,9	29,7
Kararsızım	26	22	22	51,7
Katılıyorum	37	31,4	31,4	83,1
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,9	16,9	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.22’de katılımcıların “Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde altüst olur” ifadesine göre verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %11,9’u kesinlikle katılıyorum, %21,2’si katılıyorum, %17,8’i kararsızım, %34,7’si katılmıyorum ve %14,4’ü kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuştur. Genel olarak kurumdan ayrılmanın hayatlarını önemli ölçüde etkileyeceğini düşünenler %33,1, herhangi bir alt üst durumu olmayacağını belirtenler ise %49,1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.22: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılısam Hayatım Önemli Ölçüde Altüst Olur” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	14,4	14,4	14,4
Katılmıyorum	41	34,7	34,7	49,2
Kararsızım	21	17,8	17,8	66,9
Katılıyorum	25	21,2	21,2	88,1
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,9	11,9	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.23’de katılımcıların “Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” ifadesine göre verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %5,1’i kesinlikle katılıyorum, %17,8’i katılıyorum, %18,6’sı kararsızım, %39,8’i katılmıyorum ve %18,6’sı kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Buna göre kurumundan ayrılamayacak kadar seçeneklerinin az olduğunu düşünenler %22,9 iken, fırsatlarının çok olduğunu belirtenler %%58,4 olarak yüksek bir oranda çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğunluğu şuan itibarıyla kurumlarından ayrılma ihtimali dahilinde ellerindeki seçeneklerin çok olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.23: Araştırmaya Katılanların “Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılamayacak Kadar Az Seçeneğim Olduğunu Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	18,6	18,6	18,6
Katılmıyorum	47	39,8	39,8	58,5
Kararsızım	22	18,6	18,6	77,1
Katılıyorum	21	17,8	17,8	94,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,1	5,1	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.24’de katılımcıların “Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim” ifadesine göre verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %10,2’si kesinlikle katılıyorum, %16,9’u katılıyorum, %28,8’i kararsızım, %36,4’ü katılmıyorum ve %7,6’sı kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Sonuç itibari ile kuruma çok şey kattığını düşünerek başka bir yerde çalışmayı düşünmeyenler %44, eğer katkıları olmasaydı çalışabileceğini düşünenler ise %27,1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.24: Araştırmaya Katılanların “Eğer Bu Kuruma Kendimden Bu Kadar Şey Katmamış Olsaydım Başka Bir Yerde Çalışmayı Düşünebilirdim” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	43	36,4	36,4	44,1
Kararsızım	34	28,8	28,8	72,9
Katılıyorum	20	16,9	16,9	89,8
Kesinlikle Katılıyorum	12	10,2	10,2	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.25’de katılımcıların “Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %5,9’u kesinlikle katılıyorum, %15,3’ü katılıyorum, %15,3’ü kararsızım, %40,7’si katılmıyorum ve %22,9’u kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Burada katılımcıların %21,2’si kurumdan ayrılmama nedeni olarak mevcut alternatif imkanlarının az olmasını ifade ederken, katılımcıların %63,6 gibi büyük bir çoğunluğu ayrılmama nedenini alternatiflerin azlığı olarak görmediğini belirtmektedir.

Tablo 3.25: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurumdan Ayrılamamamın Nedenlerinden Biri De Mevcut Alternatiflerin Azlığıdır” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	22,9	22,9	22,9
Katılmıyorum	48	40,7	40,7	63,6
Kararsızım	18	15,3	15,3	78,8
Katılıyorum	18	15,3	15,3	94,1
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,9	5,9	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.26’da katılımcıların “Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Aşağıdaki tabloda ankette ters soru olarak verilen bu madde aşağıda ifade ve değerler yeniden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre katılımcıların %22’si kesinlikle katılıyorum, %37,3’ü katılıyorum, %16,9’u kararsızım, %18,6’sı katılmıyorum ve %5,1’i kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Sonuç olarak katılımcıların %59,3’ü şuan ki işvereni ile çalışmaya devam etmek için kendisinde bir yükümlülük- sorumluluk hissettiğini, %23,7’si ise böyle bir yükümlülük hissine sahip olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.26: Araştırmaya Katılanların “Şu Andaki İşverenimle Çalışmaya Devam Etmek İçin Yükümlülük Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,1	5,1	5,1
Katılmıyorum	22	18,6	18,6	23,7
Kararsızım	20	16,9	16,9	40,7
Katılıyorum	44	37,3	37,3	78
Kesinlikle Katılıyorum	26	22	22	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.27’de katılımcıların “Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların %13,6’sı kesinlikle katılıyorum, %26,3’ü katılıyorum, %28’i kararsızım, %19,5’i katılmıyorum ve %12,7’si kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Kendi faydalarına olsa bile kurumlarından ayrılmanın doğru olmayacağını düşünenler %39,9 iken, bu şekilde düşünmeyenlerin oranı ise %32,2 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.27: Araştırmaya Katılanların “Benim Yararına Bile Olsa, Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılmanın Doğru Olmayacağını Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,7	12,7	12,7
Katılmıyorum	23	19,5	19,5	32,2
Kararsızım	33	28	28	60,2
Katılıyorum	31	26,3	26,3	86,4
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,6	13,6	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.28’de katılımcıların “Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %11’i kesinlikle katılıyorum, %22’si katılıyorum, %17,8’i kararsızım, %31,4’ü katılmıyorum ve %17,8’i kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Şu anda kurumundan ayrılma durumunda kendisini suçlu hissedeceğini belirtenlerin oranı %33 iken, bu hissiyata sahip olmadığını ve olmayacağını ifade edenlerin oranı ise 49,2 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.28: Araştırmaya Katılanların “Şu An Kurumumdan Ayrılısam Kendimi Suçlu Hissederim” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	17,8	17,8	17,8
Katılmıyorum	37	31,4	31,4	49,2
Kararsızım	21	17,8	17,8	66,9
Katılıyorum	26	22	22	89
Kesinlikle Katılıyorum	13	11	11	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.29’da katılımcıların “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların %21,2’si kesinlikle katılıyorum, %44,1’i katılıyorum, %20,3’ü kararsızım, %10,2’si katılmıyorum ve %4,2’si kesinlikle katılmıyorum tercihinde bulunmuştur. Kurumunun sadakatini hak ettiğini düşünenler %65,3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.29: Araştırmaya Katılanların “Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	12	10,2	10,2	14,4
Kararsızım	24	20,3	20,3	34,7
Katılıyorum	52	44,1	44,1	78,8
Kesinlikle Katılıyorum	25	21,2	21,2	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.30’da katılımcıların “Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların %9,3’ü kesinlikle katılıyorum, %38,1’i katılıyorum, %15,3’ü kararsızım, %30,5’i katılmıyorum ve %6,8’i kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kurumundaki insanlara karşı yükümlülük-sorumluluk hissi sebebiyle kurumundan ayrılamayacağını belirtenler %47,4 iken böyle bir hissi ve düşüncesi olmayanlar ise %37,3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.30: Araştırmaya Katılanların “Kurumumdaki İnsanlara Olan Yükümlülük Hissinden Dolayı Bu Kurumdan Ayrılmam” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	36	30,5	30,5	37,3
Kararsızım	18	15,3	15,3	52,5
Katılıyorum	45	38,1	38,1	90,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	9,3	9,3	100
Toplam	118	100	100	

Tablo 3.31’de katılımcıların “Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum” ifadesine verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir. Buna göre katılımcıların %5,9’u kesinlikle katılıyorum, %24,6’sı katılıyorum, %28’i kararsızım, %27,1’i katılmıyorum ve %14,4’ü kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde bulunmuşlardır. Kurumuna karşı borçlu olduğunu hisseden ve düşünenlerin oranı %30,4 iken, böyle düşünmeyenler %41,5 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.31: Araştırmaya Katılanların “Kurumuma Karşı Büyük Ölçüde Borçlu Olduğumu Düşünüyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	14,4	14,4	14,4
Katılmıyorum	32	27,1	27,1	41,5
Kararsızım	33	28	28	69,5
Katılıyorum	29	24,6	24,6	94,1
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,9	5,9	100
Toplam	118	100	100	

3.6.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarıyla İlişkisi

Kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devamlı bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Corelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.32’de yer aldığı üzere;

- Duygusal bağlılık ile Normatif bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki vardır ($r=0,527$; $p<0,001$). Duygusal bağlılık arttıkça normatif bağlılıkta güçlenmektedir.
- Duygusal bağlılık ile Örgütsel bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve yüksek derecede bir ilişki vardır ($r=0,740$; $p<0,001$). Duygusal bağlılık arttıkça örgütsel bağlılıkta güçlenmektedir.
- Devamlı bağlılık ile Örgütsel bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki vardır ($r=0,468$; $p<0,001$). Devamlı bağlılık arttıkça örgütsel bağlılıkta güçlenmektedir.
- Normatif bağlılık ile Örgütsel bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve yüksek derecede bir ilişki vardır ($r=0,816$; $p<0,001$). Devamlı bağlılık arttıkça örgütsel bağlılıkta güçlenmektedir.

Tablo 3.32: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarla Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devamlı Bağlılık	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Pearson	1	-0,078	,527	,740
	P		0,4	0,000	0
	N	118	118	118	118
Devamlı Bağlılık	Pearson	-0,078	1	0,104	,468
	P	0,4		0,263	0
	N	118	118	118	118
Normatif Bağlılık	Pearson	,527	0,104	1	,816
	P	0	0,263		0
	N	118	118	118	118
Örgütsel Bağlılık	Pearson	,740	,468	,816	1
	P	0	0	0	
	N	118	118	118	118

3.6.4. Hobi Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında işyerinde hobi eğitimi olanaklarından yararlanmanın örgütsel bağlılıkla ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilişkisi incelenmektedir. Ayrıca hobi eğitimi alanlarla almayanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarındaki farklılıklar gözlemlenmektedir.

3.6.4.1. İşyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Yaralanmaya Göre Örgütsel Bağlılığı Tespit Etmeye Yönelik Bulgular

İşyerinde hobi eğitimi olanaklarından yararlanma ile örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmek için bağımsız gruplar T testi yapılmıştır. İş yerinde hobi eğitimi alanlarla almayanlar arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında herhangi anlamlı bir ilişki farklılık bulunamamıştır. Bir başka deyişle işyerinde hobi

eğitimi almak veya almamak örgütsel bağlılığı anlamlı bir Şekilde etkilememektedir, deđiŐtirmemektedir.

AŞağıdaki tablolarda işyerinde hobi eğitiminden faydalanmanın ya da faydalanmamanın örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında farklılık meydana getirip getirmediği gősterilmiŐtir.

Tablo 3.33: İŞyerinde Hobi Eğitimi Olanaklarından Yararlanma İle Örgütsel Bağlılık Arasında T-Testi Analizi

	İŞyerinizde Hobi Olanaklarından Yararlanıyor Musunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Sd	P
Duygusal Bağlılık	Evet	69	3,778	0,89965	1,06	116	0,292
	Hayır	49	3,605	0,82964	1,07	108,32	0,285
Devamlı Bağlılık	Evet	69	2,954	0,7024	1,64	116	0,103
	Hayır	49	2,718	0,85608	1,59	90,297	0,115
Normatif Bağlılık	Evet	69	3,188	0,9345	0,35	116	0,726
	Hayır	49	3,133	0,71117	0,37	115,4	0,714
Örgütsel Bağlılık	Evet	69	3,307	0,61056	1,47	116	0,144
	Hayır	49	3,152	0,48892	1,53	114,26	0,13

Tablo 3.33’de gősterildiđi üzere işyerinde hobi eğitimi alanlarla almayanların duygusal bağlılık puanları ($t_{(116)}=1,060$; $p=0,292$); devamlı bağlılık puanları ($t_{(116)}=1,640$; $p=0,103$); normatif bağlılık puanları ($t_{(116)}=0,350$; $p=0,726$) ve örgütsel bağlılık puanları ($t_{(116)}=1,470$; $p=0,144$) arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre işyerinde faydalanılan hobi eğitiminin örgütsel bağlılıkla ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla anlamlı bir farkı olmadığı söylenebilir.

3.6.4.2. Demografik Özelliklerine Göre İŞyerinde Hobi Eğitimi Alanlarla Almayanların Örgütsel Bağlılıklarındaki Farkı Tespit Etmeye Yönelik Bulgular

Bu başlık altında “İŞyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanananlarla faydalanmayanların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları demografik özelliklerine göre farklılık gőstermekte midir?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

Demografik özelliklere göre işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalananların örgütsel bağlılıklarında ne tür farklılıklara yol açtığı incelenmektedir.

Yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, medeni duruma, işyerindeki pozisyona, şu anki işyerindeki çalışma yılına, toplam çalışma yılına göre hobi eğitimi alanlarla almayanlar arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarındaki puanlar açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle iş yerinde hobi eğitimi almak veya almamak yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, medeni duruma, işyerindeki pozisyona, şu anki işyerindeki çalışma yılına, toplam çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Demografik değişkenlerden sadece meslek gruplarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İşyerinde hobi eğitimi olanaklarından yararlanmanın bazı meslek gruplarında diğer meslek gruplarına göre örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını anlamlı bir farkla güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarında hobi eğitimi alıp almama durumu mesleğe göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Anlamlı farklılıklar bulunduğu zaman hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla da Mann-Whitney U testleri yapılmıştır.

Tablo 3.34: İşyerinde Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Örgütsel Bağlılık Analizi Kruskal Wallis Testi

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	P
Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	84	21,45	9	0,011
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	100,75			
Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	77			
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	72,26			
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	44,87			
Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	29,75			
Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	99,5			
Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	58,5			
Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	59,52			
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	42,31			
Toplam	118				

Tablo 3.34’de meslek gruplarında işyerinde hobi olanaklarından yararlanıp yararlanmama durumuna göre *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.35: Örgütsel Bağlılık-Meslek Grupları Betimsel Değerleri

	Değişken	N	Ort	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Bağlılık	Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	3,6111	.	.
	Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	3,8611	0,27499	0,19444
	Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	3,4815	0,4019	0,23204
	Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	3,4292	0,64162	0,10145
	Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	3,0097	0,4985	0,10394
	Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	2,9167	0,03928	0,02778
	Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	3,7778	.	.
	Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	3,2444	0,99272	0,44396
	Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	3,2512	0,36808	0,07675
	Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	2,9907	0,44127	0,10401
	Toplam	118	3,2425	0,56622	0,05212

Tablo 3.36’deki veriler esas alındığında meslek gruplarında işyerinde hobi olanaklarından yararlanıp yararlanmama durumuna göre *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 3.36:Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Duygusal Bağlılık Kruskal Wallis Testi

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	P
Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	60	16,105	9	0,65
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	112,5			
Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	52			
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	67,44			
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	51,5			
Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	91,75			
Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	112,5			

Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	59,7			
Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	56,3			
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	44,92			
Toplam	118				

Tablo 3.37: Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Devamlı Bağlılık Analizi Kruskal Wallis Testi

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	X²	Sd	P			
Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	92	15,283	9	0,83			
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	30,75						
Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	94,67						
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	68,21						
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	56,5						
Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	13						
Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	12						
Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	51,3						
Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	58,07						
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	51,42						
Toplam	118							

Tablo 3.37'deki verilere göre meslek gruplarında işyerinde hobi olanaklarından yararlanıp yararlanmama durumuna göre *devamlı bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 3.38'deki verilere referans alındığında meslek gruplarında işyerinde hobi olanaklarından yararlanıp yararlanmama durumuna göre *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.38: Hobi Eğitimi Alıp Almama Durumunun Mesleklere Göre Normatif Bağlılık Kruskal Wallis Testi

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	P			
Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	75,5	20,01	9	0,18			
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	109,5						
Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	68						
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	68,04						
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	41,09						
Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	22,75						
Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	109,5						
Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	64,8						
Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	63,61						
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	50,78						
Toplam	118							

Tablo 3.39: Normatif Bağlılık-Meslek Grupları Betimsel Değerleri

Değişken	N	Ort	Std. Deviation	Std. Error	
Normatif Bağlılık	Hobi Eğitimi Alan Bilişimciler	1	3,5	.	.
	Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	4,5	0,2357	0,16667
	Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	3,3333	0,66667	0,3849
	Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	3,3792	0,90581	0,14322
	Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	2,7101	0,85608	0,1785
	Hobi Eğitimi Almayan Bilişimciler	2	2,4167	0,35355	0,25
	Hobi Eğitimi Almayan Eğitimciler	1	4,5	.	.
	Hobi Eğitimi Almayan Halkla İlişkiler	5	3,2667	1,1583	0,51801
	Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	3,2536	0,52673	0,10983
	Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	2,9444	0,71629	0,16883
	Toplam	118	3,1653	0,84606	0,07789

Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testine göre aşağıdaki tablolardaki gibi bazı meslek gruplarının işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanmaları diğer meslek gruplarına göre örgütsel bağlılıklarında ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bir fark göstermektedir. Aşağıdaki meslek gruplarının diğer meslek gruplarına göre iş yerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanmaları örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek açısından anlamlı bir katkı sağlamıştır. Buna göre aşağıdaki tablolarda görüleceği ve açıklamalarda okunacağı üzere örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ortalamaları yüksek olan meslek gruplarının örgütsel bağlılıkları daha güçlüdür.

Tablo 3.40: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	23,5	47	2,000	-2,106	0,035
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	12,09	278			
Toplam	25					

Tablo 3.40'a göre, işyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin (ortalamaları 3,861) örgütsel bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerin (ortalamaları 3,010) puanlarından anlamlı derecede daha yüksektir (u=2,000; z=-2,106; p=0,035).

Tablo 3.41: Hobi Eğitimi Alan Halkla İlişkiler Çalışanlarıyla Hobi Eğitimi Almayan Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan Halk İlişkiler	3	17,5	52,5	7,500	-1,967	0,049
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	9,92	178,5			
Toplam	21					

Tablo 3.41’de işyerinde hobi eğitimi alan halkla ilişkiler çalışanlarının (ortalamaları 3,481) örgütsel bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi almayan mühendislerin (ortalamaları 2,990) puanlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu gözlenmektedir ($u=7,500$; $z=-1,967$; $p=0,049$).

Tablo 3.42: Hobi Eğitimi Alan İşletmecilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Örgütsel Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	37,2	1488	252	-2,973	0,003
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	22,96	528			
Toplam	63					

Tablo 3.42’de işyerinde hobi eğitimi alan işletmecilerin (ortalamaları 3,429) örgütsel bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerin (ortalamaları 3,010) puanlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($u=252$; $z=-2,973$; $p=0,003$).

Tablo 3.43: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	23,75	47,5	1,500	-2,161	0,031
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	12,07	277,5			
Toplam	25					

Tablo 3.43’e göre, işyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin (ortalamaları 4,500) normatif bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerin (ortalamaları 2,710) puanlarından anlamlı derecede daha yüksektir ($u=1,500$; $z=-2,161$; $p=0,031$).

Tablo 3.44: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Almayan İşletmecilerin Normatif Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	24	48	1,000	-2,128	0,027
Hobi Eğitimi Almayan İşletmeciler	23	12,04	277			
Toplam	25					

Tablo 3.44'e bakıldığında işyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin (ortalamaları 4,500) normatif bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi almayan işletmecilerin (ortalamaları 3,254) puanlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir ($u=1,000$; $z=-2,218$; $p=0,027$).

Tablo 3.45: Hobi Eğitimi Alan Eğitimcilerle Hobi Eğitimi Almayan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan Eğitimciler	2	19,5	39	0,000	-2,282	0,022
Hobi Eğitimi Almayan Mühendisler	18	9,5	171			
Toplam	20					

Tablo 3.45'de işyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin (ortalamaları 4,500) normatif bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi almayan mühendislerin (ortalamaları 2,944) puanlarından anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ($u=0,000$; $z=-2,282$; $p=0,022$).

Tablo 3.46: Hobi Eğitimi Alan İşletmecilerle Hobi Eğitimi Alan Mühendislerin Normatif Bağlılıkları

Hobi-Meslek	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	P
Hobi Eğitimi Alan İşletmeciler	40	37,2	1488	252	2,977	0,003
Hobi Eğitimi Alan Mühendisler	23	22,96	528			
Toplam	63					

Tablo 3.46'daki verilere referans alındığında işyerinde hobi eğitimi alan işletmecilerin (ortalamaları 3,379) normatif bağlılık puanları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerin (ortalamaları 2,710) puanlarından anlamlı derecede daha yüksektir (u=252; z=-2,977; p=0,003).

Sonuç olarak tüm verilere değerlendirildiğinde;

- İşyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin ve işyerinde hobi eğitimi alan işletmecilerin örgütsel bağlılıkları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- İşyerinde hobi eğitimi alan halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıkları işyerinde hobi eğitimi almayan mühendislerden daha güçlüdür.

- İşyerinde hobi eğitimi alan eğitimcilerin normatif bağlılıkları ise, işyerinde hobi eğitimi alan-almayan mühendislerden ve işyerinde hobi eğitimi almayan işletmecilerden daha güçlüdür.

- İşyerinde hobi eğitimi alan işletmecilerin normatif bağlılıkları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerden daha güçlüdür.

SONUÇ

İşyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanma ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bu tez çalışmasında birinci bölümde kısıtlı literatüre rağmen hobi ve hobi eğitiminin tanımı yapılarak önemine yer verilmiş, ikinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı ve kuramları detaylı şekilde ele alınarak nihayetinde son bölümde araştırmamızda yapılan istatistiksel analizler sonucunda işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanma ile örgütsel bağlılık arasında bazı meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

İşyerinde hobi eğitimi olanaklarından yararlanan eğitimcilerin ve işyerinde hobi eğitimi alan işletmecilerin örgütsel bağlılıkları işyerinde hobi eğitimi alan mühendislerden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde hobi eğitimi olanakların faydalanan halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının işyerinde hobi eğitimi almayan mühendislerden daha güçlü olduğu görülmüştür.

İşyerinde hobi eğitimi imkanlarından istifade eden eğitimcilerin normatif bağlılıkları, işyerinde hobi eğitiminden faydalanan ve faydalanmayan mühendisler ile işyerinde hobi eğitimi olanaklarından faydalanmayan işletmecilerden daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Son olarak işyerinde hobi imkanlarından faydalanan işletmecilerin normatif bağlılıkları işyerinde hobi eğitiminden yararlanan mühendislerden daha güçlü olarak tespit edilmiştir.

Tüm bunların ışığında eğitimcilerin, halka ilişkiler çalışanlarının ve işletme meslek mensuplarının hobi eğitimi olanaklarından faydalanmasının mühendislere göre örgütsel bağlılığı güçlendirmek adına daha isabetli bir tercih olacağı düşünülebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu örgütsel bağlılık ölçeği ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğudur. Devamlı bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık güçlendikçe örgütsel

bağlılıkta güçlenmektedir. Ayrıca duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında da pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Duygusal bağlılık güçlendikçe normatif bağlılık güçlenmekte, normatif bağlılık güçlendikçe duygusal bağlılık güçlenmektedir. Buradan hareketle duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın devamlı bağlılığa nazaran örgütsel bağlılığın daha verimli alt süreçleri olduğu düşünülebilir.

Çalışmanın işyerinde hobi eğitimi alanında yapılan öncü çalışmalardan biri olduğu düşünülürse bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması hedeflenmektedir. Hobi eğitiminin insan kaynaklarının örgütsel bağlılık dışındaki diğer süreçlerle de ilgili ilişkisi incelemek için çeşitli araştırmaların yapılması, ve bu araştırmaların niceliksel ve niteliksel olarak literatüre önemli katkılar yapmasının teşvik edilmesi çalışmanın bir diğer önerisidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Çetin, Münevver Ölçüm: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Doğan, Ebru Şengül: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013.
- Güney, Salih: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2011.
- İnce, Mehmet & Gül, Hasan: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J.: **Commitment in the Workplace Theory Research and Application**, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997.
- Mowday, R.T., Porter L.M., & Steers, R.M.: **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, İstanbul, Media Cat Yayınları, 2005.
- Saldamlı, Asım: **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.

Tosun, Kemal:

İşletme Yönetimi, 4. Bs., İstanbul, Yön Ajans Matbaası, 1987.

Ülgen, Hayri:

İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 1. Bs., İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.

Makaleler

Akyıldız, Müge:

“Boş Zamana Ciddi Bir Bakış: Boş Zaman Araştırmalarında Ciddi Boş Zaman Teorisi”, **Pamukkale Journal of Sport Sciences**, Vol.:4, No:2, 2013, ss. 46-59.

Allen, Natalie J. and

Meyer, John P.:

“Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, C.33, N.4, 1990, pp. 847-858.

Allen, Natalie J. &

Meyer, John P.:

“The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, No.63, 1990, pp.1-18.

Allen, Natalie J., Meyer, John,

&Topolnytsky, L.:

“Commitment in a Changing World of Work”. **Canadian Psychology**, Vol.39, 1998, pp.83-93.

- Aydoğan, İsmail &
Gündoğdu, Fatma Betül: “Kadın Öğretim Elemanlarının Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri”. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 21, 2006, 217-232.
- Balay, Refik: “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.32, Sayı:1, 1999, ss.237-246.
- Balay, Refik: **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Bayram, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005, ss.125-139.
- Becker, H.S.: “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol.66, 1960, pp.32-42.
- Clugston, Michael: “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, N.21, 2000.
- Crosby, Olivia: “From hobby to Carrier”, **Occupational Outlook Quarterly**, Vol.45, No:3, 2001, pp.1-15.

- Gelber, Steven M.: “A job you can't lose: Work and hobbies in the great depression”, **Journal of Social History**, Vol.24, No.4., 1991, pp.741-766.
- Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayyesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, C.2, Sayı:1, ss.37-56.
- Kanter, Rosabeth M.: “Commitment and Social Organizations”, **American Sociological Review**, Vol.33, No:4, 1968, pp.449-517.
- Kanter, Rosabeth M.: “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”. **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, pp.499-517.
- Khan, H.U. & Latif, S.A.: “Retirement and relevant contemplation”, **Mymensingh Med Journal**, Vol.19, No:1, 2010, pp. 150-153.
- Liou, Kuotsai & C.Ronald Nyhan: “Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment”, **Public Administration Quarterly**, Vol.18, No:1, 1994, pp.99-

- Martin, C.L. & Bennet, Nathan: "The Role Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Group & Organization Management**, Vol.21, No:1, 1996, pp.84-104.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. & Porter, Lyman W.: "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14, No:2, 1979, pp.224-247.
- Newton Lucy A. & Shore, Lynn M.: "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, pp.275-298.
- Nimrod, Galid: "Retirees Leisure: Activities, Benefits, and their Contribution to Life Satisfaction", **Leisure Studies**, Vol.26, No:1, 2007, ss.65-80.
- O'Reilly, Charles & Caldwell, David: "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, 1981, pp.597-616.

O'Reilly, Charles &

Chatman, J.:

“Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No:3, 1986, pp.492-499.

Oliver, Nick:

“Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No:1, 1990, pp.19-31.

Özdevecioğlu, Mahmut:

“Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, No.2, 2003.

Penley, Larry E. &

Gould, Sam:

“Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, pp.43-59.

Randall, Donna M.:

“Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No:3, 1987, pp.460-471.

- Reichers Arnon E.: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No: 3, 1985, pp.465-476.
- Sagie, Abraham: "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.52, Iss.2, 1998, pp. 156-171.
- Salancik, Gerald R.: "Commitment is too Easy", **Organizational Dynamics**, Vol.6, 1977, pp.62-80.
- Topaloğlu, Melih, Koç, Hakan & Yavuz, Ercan: "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", **Kamu-İş**; C.9, Sayı:4, 2008, pp.31-52.
- Uyguç, Nermin & Çımrın Dilek: "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, C.19, Sayı:1, 2004, ss.91-99.
- .Vandenberg, Robert J.,Self, Robin M. & Seo, Jai Hyun: "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures", **Journal of Management**, Vol.20, No:1, 1994.

Wasti, S. Arzu: “Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An İntegrated Model İn The Turkish Context”, **International Journal Of Intercultural Relations**, Vol.26, No.5, 2002, pp. 525-550.

Wasti, S. Arzu: “Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, **8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, 2000, ss.401-410.

Wiener, Yoash: “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Journal**, Vol7, No:3, 1982, pp.418-428.

Yalçın, Azmi & İplik, Fatma Nur: “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Ç. Ü. SBE Dergisi**, C.14, Sayı:1, 2005, ss.395-412.

Yılmaz, Abdullah & Dil, Meltem: “Örgüte Bağlılık mı Bağımlılık mı? **Akademik Araştırmalar Dergisi**, C.10, No.36, 2008, ss.113-132.

Tezler

Aldemir, Adnan:

"Çalışma Etiği Ve Boş Zaman Etiği " Değerlerinin "Örgütsel Bağlılık" Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2012.

Dikmen, Bahar:

"Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012.

Yavuz, Ercan:

"Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Elektronik Kaynaklar

Fadime Çoban,

"Büyük Şirketleri Kışkırtan Model", (çevrimiçi)

http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322_03.03.2017.

Finansbank,

Finclub Yaşam Atölyesi, (çevrimiçi)

<http://www.qnbfinansbank.com/insan-kaynaklari/politikalari/kurumici-iletisim.aspx>
03.03.2017.

- Futureyears, “Importance of Retirement Hobbies”, (Çevrimiçi)
<http://www.futureyears.com/lifestyle/retirement-hobbies/importance.html> ,09.03.2016.
- Garanti Emeklilik: “Hobi Kulüpleri”, (Çevrimiçi)
<http://www.garantiemeklilik.com.tr/hobimle-mutluyum/etkinliklerimiz.aspx> , 15.03.2016.
- Halkbank: 2016 yılı Faaliyet Raporu, (Çevrimiçi)
https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/2016%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf, 04.04.2017.
- Hürriyet Gazetesi: “Şirketlerden Örnek Motivasyon Uygulamaları”, (çevrimiçi)
<http://www.ikmagazin.com/n-132-sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamalari.html> , 01.03.2017.
- Mercedes: “Grup Dayımlar”, (çevrimiçi)
<http://blog.mercedes-benz.com.tr/dayimlar-ve-daimler/> ,01.02.2017.
- Şener, Arzu: “Yaşlılık, Yaşam Doymu ve Boş Zaman Faaliyetleri”, **Hacettepe Sosyoloji Araştırmaları E-Dergisi**, t.y., (Çevrimiçi)
<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/yasamdoymu.pdf> , 01.02.2016.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans programında yürütülen, hobi eğitimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırmanın ölçme aracıdır.

Anket Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili iki bölümden oluşmaktadır. Anketteki 2. bölümde yer alan ifadeler ne ölçüde katıldığınızı ilgili sütuna işaretlemeniz gerekmektedir. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde ve kümülatif olarak değerlendirileceğinden ifadeleri samimiyetle cevaplandırmanız araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Ebubekir AKGÜL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faruk TAŞÇI

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız:
Cinsiyetiniz:	Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumunuz:	Üniversite <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/>
Mesleğiniz:
Şu Anki İşyerindeki Çalışma Yılı:
Toplam Çalışma Yılı:
İşyerindeki Konumunuz:	Yönetici <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/>
İşyerinizde Hobi Uğraşınız Var mı?:	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ (ÖBÖ)

Aşağıda örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler verilmiştir. Her ifade “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru derecelenmiştir. Lütfen “Kararsızım” seçeneğini elinizden geldiğince az işaretlemeye ve hiçbir maddeyi boş bırakmamaya gayret ediniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum					
Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarıymış gibi gelir					
Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum (T)					
Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum (T)					
Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum(T)					
Bu kurum benim için büyük anlam taşır					
Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur					
Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur					
Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde altüst olur					
Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır					
Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum (T)					
Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum					
Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam					
Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum					

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.