

**T.C.**  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞ GÖRENLERİN EĞİTİMİ İLE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**BELEK BÖLGESİNDEKİ**  
**BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Karabey PALAVAR**

**Tez Danışmanı**  
**Doç.Dr. Ahmet TAYFUN**

ANKARA - MAYIS 2010

**JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI**

Karabey Palavar'ın "Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 09.05.2010 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Doç. Dr. Ahmet TAYFUN (Tez Danışmanı)

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

.....

## ÖN SÖZ

Yapmış olduğum bu çalışmada; araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte bana her türlü desteğini esirgemeyen değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet TAYFUN'a öncelikle teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmanın nihayet bulmasında bana destek olan ve her zaman ve her konuda özveriyle yanımda olan eşim ve çocuklarıma sevgilerimi sunarım.

Bu çalışmanın yürütülmesi ve teknik boyutlarında yardım ve desteklerini esirgemeyen Sayın Öğr. Gör. Dr. Erkan AKGÖZ'e, çalışmanın uygulama aşamasındaki katkılarından dolayı sevgili öğrencilerime, özellikle anket çalışmasının ciddiyetle yapılmasını sağlamalarından dolayı Belek bölgesinde yer alan otel yöneticilerine ve mezun öğrencilerime de içtenlikle şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞ GÖRENLERİN EĞİTİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BELEK BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

PALAVAR, Karabey

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN Ocak-2010

Araştırmada, örgütsel bağlılık ile eğitim ilişkisi ve örgütsel bağlılığın alt boyutları, duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel bağlılık ile alt boyutların cinsiyete, yaşa, sektördeki çalışma yılına, işletmedeki çalışma yılına, genel eğitim durumuna, turizm eğitimini nereden aldığına, çalışılan departmana ve hizmet içi eğitim alma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında Belek bölgesi çalışmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Uygulama turizm sektöründe hizmet veren Belek bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Uygulama alanının tümüne ulaşılmasında bir takım engeller olduğu için Belek bölgesi örneklem alınmıştır. Belek bölgesinin tercih edilmesinde bölgeden elde edilebilecek sonuçlar genele uygulanabilir. Belek bölgesinin sahip olduğu yatak kapasitesi, işletme sayısı gibi özellikleri itibarı ile bölgesel toplanma özelliği yüksektir. Bu koşullar bölgeyi Türk, Avrupa ve dünya turizmi açısından önemli kılmaktadır.

Çalışmada Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdikleri, sonra Allen, Meyer ve Smith'in (1993) tekrar revize ettiği, Türkiye'de birçok araştırmacı (Gürkan, 2006; Boylu, Güçer ve Pelit, 2007; Gül ve Oktay, 2003; Özdevecioğlu, 2003; Baysal ve Paksoy, 1999; Uyguç ve Çımrın, 2004) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni kullanmıştır.

Bu araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışan iş görenlere anket formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında oluşturulan veri tabanına girilmiş,

eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ne düzeyde olduğu; ‘t testi’, ‘Anova’ ile tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile analiz edilmiş olup ölçeğin yüksek güvenilirliğe ( $\alpha=8041$ ) sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonunda; araştırmaya katılan iş görenlerin sorulara verdikleri cevapların frekans-yüzde değeri, standart sapma ve aritmetik ortalamaları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile, yaşı, cinsiyet, sektördeki çalışma yılı, işletmedeki çalışma yılı, genel eğitim durumu, turizm eğitimini nereden aldığı, çalışılan departman ve hizmet içi eğitim alma durumu arasında anlamlı bir ilişki test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş görenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt unsurları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında bazı faktörlere göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRAINING OF THE HOTEL STAFF AND THEIR LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN FIVE- STAR HOTELS IN BELEK REGION

PALAVAR, Karabey

Master Degree, Tourism Management Training

Advisor: Associate Prof. Dr. Ahmet TAYFUN January 2010

In this study, it is tried to put the relationship between training and organizational commitment and the sub-dimensions of it, which are emotional, continuance and normative commitments, for consideration. Whether the organizational commitment and the sub-dimensions vary in sex, age, both the experience in the field and in the organization, education level, where he/she got the training, which department he/she has worked and the in-service training he/she has had before are also investigated.

The Belek Region constitutes the practical context of the study. The five-star hotels in Belek Region constitute the basic of the application. This study has also taken a group as model as several obstacles had been encountered when extending to all application grounds. The results obtained by preference of Belek region are applicable to the whole country. Because of the bed capacity and the number of hotels the agglomeration is high. These conditions make the region important regarding Turkish, European and World tourism.

“The Organizational Competence Scale”, which was improved by Allen and Meyer (1990), revised by Allen, Meyer and Smith again (1993), and which was used by many researchers in Turkey (Gürkan, 2006; Boylu, Güçer and Pelit, 2007; Gül and Oktay, 2003; Özdevecioğlu, 2003; Baysal and Paksoy, 1999; Uyguç and Çımrın, 2004), has been used in this research.

Within this research, a survey has been conducted to the hotel staff. The data attained has been entered into the database of the SPSS program and t-test, Anova, and has been used to determine what level the relationship of the training and organizational competence is. The reliability of the study has been analyzed according to the Cronbach Alpha method and it is seen that the measurement used is highly reliable ( $\alpha=0.8041$ ).

The frequency-percentage values, standard deviation and the arithmetic mean of the answers given by the personnel included in the research has been determined at the end of the study. A meaningful relation has been identified between training and the organizational commitment and the sub-dimensions: sex, age, both the experience in the field and in the organization education level, where he/she got the training, which department he/she has worked and the in-service training he/she has had before.

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırma Problemi.....	2
1.2. Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	10
1.5. Varsayımlar.....	10
<b>2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>11</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımlar.....	11
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	14
2.2.1. Etzioni Sınıflandırılması.....	14
2.2.2. Kanter Sınıflandırması.....	15
2.2.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması.....	15
2.2.3.1. Uyum.....	16
2.2.3.2. Özdeşleşme.....	16
2.2.3.3. İçselleştirme.....	17
2.2.4. Allen ve Meyer Sınıflandırılması.....	18
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık(Değer Bağlılığı).....	18
2.2.4.2. Devamlılık Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık).....	20
2.2.4.3. Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık).....	21
2.2.5. Mowday Sınıflandırması.....	21
2.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	22
2.3.1 Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık-İşe Geç Gelme.....	22
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri.....	22
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık.....	23
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	24
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	25
2.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven.....	26
2.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	27
2.3.8. Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	27
2.3.9. Örgütsel Bağlılık ve İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	28
2.3.10. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	29
2.3.11. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	29
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	30
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	30
2.4.1.1. Yaş.....	30
2.4.1.2. Cinsiyet.....	31
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	32
2.4.1.4. Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi.....	33
2.4.2. İşle İlgili Faktörler.....	33
2.4.2.1. İşin İçeriği.....	33



2.4.2.2. Rol Özellikleri.....	34
2.4.3. Örgütsel Faktörler .....	34
2.4.3.1. Örgütün Yapısı.....	34
2.4.3.2. Örgüte Güven.....	35
2.4.3.3. Algılanan Örgütsel Destek.....	35
2.4.4. Kültürel Faktörler .....	36
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	36
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	37
2.5.1.1. Olumlu Sonuçları .....	37
2.5.1.2. Olumsuz Sonuçları.....	37
2.5.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	38
2.5.2.1. Olumlu Sonuçları .....	38
2.5.2.2. Olumsuz Sonuçları.....	38
2.5.3. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	39
2.5.3.1. Olumlu sonuçları.....	39
2.5.3.2. Olumsuz Sonuçları.....	39
2.6. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık.....	41
2.6.1. Eğitimin Amacı .....	43
2.6.2. Eğitim - Örgütsel Bağlılık Kuramları .....	44
2.6.2.1. İnsan Sermayesi Kuramı .....	45
2.6.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı.....	46
2.6.2.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı.....	46
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	47
3.2. Evren ve Örneklem.....	48
3.3. Verilerin Toplanması.....	49
3.4. Verilerin Analizi.....	51
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>52</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>90</b>
ANKET FORMU .....	90

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Cinsiyete Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.	52
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	52
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Sektörde Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	53
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	53
<b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı .....	54
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	54
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Çalıştığı Departman Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	55
<b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	55
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	56
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Devamlılık Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	57
<b>Tablo 11:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Normatif Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	58
<b>Tablo 12:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	59
<b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaşa Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu .....	61
<b>Tablo 14:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Duygusal Bağlılığa İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu .....	63
<b>Tablo 15:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Sektörde Çalışma Yılına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	65
<b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmede Çalışma Yılına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	67
<b>Tablo 17:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu .....	69
<b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalıştığı Departmana Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	71
<b>Tablo 19:</b> Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Hizmet İçi Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu.....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgüte Bağlılığın Tarihçesi .....	9
<b>Şekil 2:</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	41
<b>Şekil 3:</b> Okulda Toplam Kalite Yönetimi .....	44
<b>Şekil 4:</b> Ölçeğin Geneline ve Kapsadığı Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri .....	50
<b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları.....	77

## KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
BETUYAB	: Belek Turizm Yatırımcılar Birliği
BETUYAP	: Belek Turizm Yatırımları Projesi
HD	: Her Şey Dahil
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences(Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UHD	: Ultra Her Şey Dahil
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında rekabet çok önemli bir hale gelmiştir. Rekabetle beraber örgütlerde yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. İş tatmini, motivasyon, iletişim, örgütsel bağlılık gibi alanlarda sürekli ve hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmaktadır. Örgütlerde bu gelişme ve değişim süreci içerisinde sürekli bir rekabet üstünlüğü arayışı içerisindedirler. Bu arayış çerçevesinde farklı konularda çalışmalar yürütülmektedir. İş görenin örgüte olan katkıları da bu bağlamda uzun yıllar üzerinde durulan konulardan biri olmuştur, halen de güncelliğini sürdürmektedir. İş görenin örgüte katkılarının yanı sıra, geçen süreç içerisinde iş görenin örgütten beklentileri sorgulanmış ve örgütten beklentilerine olumlu cevap alan bireylerin, işine dört elle sarıldığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık konusu da bu bağlamda literatürde ve işletmeler düzeyinde üzerinde hassasiyetle durulan konulardan biri olmuştur.

Örgütsel bağlılığın literatürde birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar arasındaki farklılıkların nedeni araştırmacıların farklı disiplinlerden gelmeleridir. Araştırmacıların ve bilim adamlarının uzmanlık alanları ve bakış açılarındaki bu farklılık tanımlarda açıkça görülmektedir.

Örgüt içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin iş görenlere benimsetilmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütteki üretime katılımları da yüksek olacaktır. Bununla birlikte iş görenler örgüt yararına daha fazla özgün ve yenilikçi düşünceler üretebileceklerdir.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde bulunması, bu işletmelerde iş gören unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Emek yoğun üretimin gerçekleştirildiği otel işletmelerinde iş gören devir hızı oldukça yüksektir. Müşteri memnuniyeti esas alındığında ilk intiba ve son izlenim son derece önemlidir. İyi izlenimin oluşturulması da büyük ölçüde yetişmiş iş görene bağlıdır.

Bu sebeple otel işletmelerinin başarısı iyi bir fiziki yapıya sahip olmasının yanında etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü otel işletmesinin hem

ekonomik hem de fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları daha da değerli hale getiren çalışan insan gücüdür. İnsan gücünü geliştiren, motive eden, iş tatminini sağlayan, iletişimi iyi kuran örgütlerin tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün olacaktır. Tabii ki müşteri memnuniyetinin sağlanmasında iş gören tatmini de son derece önemlidir. Her şeyden önce, iş gören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İş görenlerin iş tatminlerini sağlamak aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002:1).

### **1.1. Araştırma Problemi**

Küreselleşme giderek dünyada etkisini artırmaktadır. Değişen ve gelişen dünya koşullarında işletmeler de geleneksel çalışma yöntemlerini terk etmek zorunda kalmışlardır. İletişim ve haberleşme alanında yaşanan baş döndürücü gelişmeler, hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerini de yakından etkilemiştir. İnsana insanla hizmet etmenin söz konusu olduğu sektörde, personel devir hızı, kalifiye eleman bulma gibi sorunlar işletme yöneticilerini farklı arayışlar içerisine sürüklemiştir. Bu bağlamda önemli olan kavramlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık konusunda 1950'li yıllardan itibaren dünyada farklı çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Ülkemizde de 1990'lı yıllardan itibaren çalışılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmanın temeli Etzioni'nin (1961) örgüte katılım modeline dayandırılır.

Bu doğrultuda örgütsel bağlılığı şu şekilde açıklamak mümkündür: Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için daha çok çaba göstermeye istekli olması, örgütte kalma isteği ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi olarak tanımlanabilir.

Otel işletmelerinde eğitim, turizm eğitimi ve hizmet içi eğitim faktörleri ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan örgütsel bağlılığın çeşitli demografik özelliklerle normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı arasındaki ilişki araştırma probleminin çevresinde ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

## 1.2. Amacı

Araştırmanın başlıca problemini oluşturan olgu beş yıldızlı otel işletmelerinde iş görenlerin eğitim, turizm eğitimi ve hizmet içi eğitim faktörleri ile örgütsel bağlılık ilişkisidir. Bu doğrultuda bakıldığında araştırmanın ana amacı iş görenlerin eğitim durumları, turizm eğitimi ve hizmet içi eğitim faktörleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak ve incelemektir.

Küreselleşen dünya konjonktüründe yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri, var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir.

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün artan derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllüyü eyleme yöneltir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90).

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

**Hipotez-1:** İş görenlerin eğitimi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.1:** İş görenlerin eğitimi ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.2:** İş görenlerin eğitimi ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.3:** İş görenlerin eğitimi ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-2:** İş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-2.1:** İş görenlerin yaşı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–2.2:** İş görenlerin yaşı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–2.3:** İş görenlerin yaşı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–3:** İş görenlerin cinsiyeti ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-3.1:** İş görenlerin cinsiyeti ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–3.2:** İş görenlerin cinsiyeti ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-3.3:** İş görenlerin cinsiyeti ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–4:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–4.1:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–4.2:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–4.3:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–5:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–5.1:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–5.1:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–5.3:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–6:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–6.1:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez–6.2:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.



**Hipotez-6.3:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.1:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.2:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.3:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8.1:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8.2:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8.3:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm işletmeleri, turizmde talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan bu değişimler ve gelişmeler karşısında kâr elde etmek ve mevcut pazar paylarını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak zorundadırlar.

Turizm sektörü gelişmekte olan ülke ekonomilerinde çok önemli bir rol üstlenmiş durumdadır. Bu rol, ülke ekonomilerinin makro dengeleri açısından son derece önemlidir. Sektörün bu etkiyi oluşturabilmesi büyük ölçüde emek yoğun özelliklerinden dolayı iş gören politikalarının yansımaları ile ilişkilidir.

Araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık konusunda yabancı ve yerli literatürde farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel bağlılığın tarihçesine bakmak gerekir. Yaklaşık yarım yüzyıldır örgütsel bağlılıkla ilgili yürütülen çalışmalar karşımıza farklı bulgular ve saptamalar çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda 1950'li yıllardan itibaren birçok çalışma yapılmıştır. Bu alanda yapılmış olan çalışmaları bir tablo üzerinde göstermek mümkündür. Bu tabloda sadece Avrupa, Amerika'da yapılan çalışmalar yer alacaktır. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığın zaman içerisinde hangi boyutlarda ele alındığını görmek mümkündür.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için fazla bağlılığın zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklılığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli

		göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbinia & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbinia & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbinia	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu

		buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşımı adapte etti.
1979	Mowday&McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly&Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

**Şekil 1:** Örgüte Bağlılığın Tarihçesi (Kaynak: Ernst&Young, (2001.); <http://www.insankaynaklari.com> E.T.: 04.05.2008)

1990'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık konusunda Türkiye'de de birçok bilimsel araştırma ve çalışma yürütülmüştür. Bunlardan bazılarını ve ele aldıkları konuları aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

- Kitapçı (1992) örgütsel bağlılık ve iş performansı,
- Kömürcüoğlu (2003) belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık,
- Özdevecioğlu (2003) örgütsel destek ve bağlılık ilişkisi,
- Sağlam ve Ergeneli (2003) örgütsel bağlılığın sonuçları,
- Bulut, M. (2003). Türk Silahlı Kuvvetlerinde örgütsel bağlılık,
- Uyuç ve Çımrın (2004) çalışanların örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler,
- Akar ve Yıldırım (2004) örgütsel bağlılık iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler,
- Çöl (2004) örgütsel bağlılık,
- Yalçın ve İplik (2005) demografik özellikler bağlılık ilişkisi,
- Durna ve Eren (2005-2007) örgütsel bağlılık ve alt unsurları,
- Çekmecelioğlu (2006) örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık ilişkileri,
- Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiler,
- Aktaş (2007) kariyer, mesleki ve örgütsel bağlılığın yaşam tatminine etkisi,
- Erdem,(2007) örgüt kültür tipleri ve bağlılık,
- Kılıç (2007) bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme,
- Uygur (2007) bağlılık performans ilişkisi,
- Gözen (2007) iş tatmini ve örgütsel bağlılık
- Koç (2007) bağlılık sadakat ilişkisi,
- Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) Kariyer bağlılığı, meslek bağlılığı ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerine etkisi,
- Sabuncuoğlu (2007) eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteği arasındaki ilişkiler,
- Bolat ve Bolat(2008) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi,
- Sığrı (2007) örgütsel bağlılık,
- Izgar (2008) yöneticilerde iş doyumu ve örgütsel bağlılık
- Akıncı (2008) turizm sektöründe iş gören tatminini etkileyen faktörler,

- Ağca ve Ertan (2008) bağlılık içsel motivasyon ilişkisi,
- Gül, Oktay, Gökçe (2008) iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler,
- Ağca ve Ertan (2008) demografik özelliklerin bağlılığa etkisi,
- Demirel (2008) örgütsel güven bağlılık ilişkisi,
- Kaya (2008) örgüt kültürü ve bağlılık,
- Karahan (2008) çatışma ortamında statü farklılıklarının bağlılığa etkisi,
- Çöl ve Gül (2008) kişisel özelliklerin bağlılığa etkisi,
- Poyraz (2008) iş güvencesi ve iş tatmininin bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi,
- Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi,
- Polat ve Uğurlu (2009) bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma ilişkisi
- Koç(2009) örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi
- Biçer, Erçek, Küskü ve Çakmak (2009) örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri v.b çalışmalarını araştırma ve çalışmalardan bazıları olarak zikretmek mümkündür.

#### **1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Birleşmiş Milletlerin sınıflandırdığı 12 bölümden oluşan hizmet sektörünün alt sektörlerinden biri olan turizm sektörü seçilmiştir.

Tüm evrene ulaşmak zaman, ekonomik ve teknik olarak engeller meydana getireceğinden yapılan araştırma BELEK bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ile sınırlı tutulmuştur. BETUYAP tamamlandığında Belek Bölgesi Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise 3. büyüklükte ki turizm merkezi olacaktır. Ayrıca TÜİK verilerine göre Türkiye'ye en çok turist gönderen ülkeler sıralamasında Almanya, Rusya, Hollanda, Ukrayna ve İngiltere'dir. Bu ülkelerden gelen turistler bu bölgeyi seçmektedir. Dolayısıyla buradan elde edilecek verileri tüm Türkiye'ye uyarlamak daha kolay olacaktır. BELEK bölgesini Türk turizminin başkenti olarak kabul etmek olasıdır.

#### **1.5. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan deneklerin anket sorularını cevaplamada dürüst davranacakları varsayılmıştır.

Örnekleme grubunun, evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Araştırma kapsamında uygulama yapılan 5 yıldızlı otellerin tüm turizm işletmelerini temsil ettiği varsayılmıştır.

## 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konumuzu oluşturan eğitim ve örgütsel bağlılık konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt unsurları anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca eğitim alt bileşenleri ve eğitim-örgütsel bağlılık kuramları açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımlar

Kelime anlamı olarak bağlılık (commitment) adanma, sadakat olarak açıklanabilir. Ama bu hiçbir zaman körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı (loyalty) ifade etmez (Oxford İngilizce Türkçe Sözlük:1991). Bağlılık insan doğası gereği önemlidir ve iki aşamada karşımıza çıkar. Bunlar:

-İlk aşamada bağımlılıktan (dependence) bağımsızlığa (independence),

-Daha sonra ise bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa (inter-dependence) dönüşür (<http://www.bilgiyonetimi.org> E.T.: 06.04.2008).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün artan derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmaz. Aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllüyü eyleme yöneltir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Personel devir hızının düşürülmesi, uzmanlık, özgünlük ve kurumsalaşma için önemli gerekliliktir. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90).

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin iş görenlerle olan mevcut ilişkilerini, iş görenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir.

İnsan faktörü örgütlerdeki en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün işleyişi, verimliliğinin artırılması, varsa sorunlarının çözülmesi, diğer örgütlerle olan ilişkileri ve örgütün hayatta kalıp başarılı olması söz konusu olduğunda bu faktör kaçınılmaz bir şekilde odak noktası haline gelmektedir. Bu bağlamda iş görenin örgüte bağlılığı son derece önemlidir. İş görenin örgütte kalmasının nedenleri farklılık gösterebilmektedir.

Örgütün özellikleriyle birlikte kişisel özellikler bireyin bir kurumda çalışmaya devam edip etmemesinde etken olmaktadır. Arzu edilen, personelin örgütte kalması olunca, karşımıza son yıllarda oldukça ilgi gören bir kavram olan örgütsel bağlılık çıkmaktadır. Bu kavram çok yönlü ve hayli karmaşık olması nedeniyle değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakınca örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir (Çetin, 2004:90; Balay, 2000:18):

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

Örgütlerde; yaşayan her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorundadır. Sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümünü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı, yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta çalışan insanı esas alan bir özellik taşımaktadır.

Bu minvalde bakıldığında müşteri tatmininin sağlanması için iş görenlerin yüksek düzeyde performans göstermeleri gerekmektedir. Yüksek düzeyde performansın sağlanması, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. İş görenlerin örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için, örgütler iş görenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları karşılamak durumundadır. İş görenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek maddi (ücret, teşvik primi gibi) unsurlarla gerekse maddi olmayan (yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi) unsurlarla ilgili olabilir. Bunlar karşılandığında iş görenler, örgüt için etkili ve verimli çalışma göstereceklerdir (Uygur, 2004:1).

Yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu



bağlılığı gösteren iş görenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak nitelikli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Zeffane, 1994:978).

Görülmektedir ki örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne karşı olan sadakat ve tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, âdemi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. İş görenlerin örgüt ile ilgili bilgi düzeyleri örgütsel bağlılığın gerçekleşmesinde önemlidir. Bilgi sistemini oluşturmak için iş görenlere, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış örgütlerde eğitim faaliyetleri sürekli. Eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu artırmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992:11).

Örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan, yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan örgüt kültürü, örgüt için neyin önemli olduğunu belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, iş görenler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgüte bağlılık hissi oluşturarak, örgüt kültürünü benimsetmekte, ortak inanç ve değerlere bağlılık hissi sağlamaktadır.

Mowday, Porter ve Dubin' in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katkıları daha yüksektir. Ayrıca bu iş görenler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. İş görenlerin yüksek seviyede bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında iş görenlerin uzun süre örgütte kalması, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

Bağlılığın örgüte getirdiği yararlarla beraber iş görenlere getirdiği yararlar da vardır. Yüksek düzeyde bağlılık, ait olma ve kendini güvende hissetme duygularıyla ilişkilendirilir. Genelde iş görenlerin birçoğu, yaşamlarına belirli bir yön vermek, alanlarında prestijli kurumlara üye olmak gibi birçok amaca ulaşmak isterler. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt politikaları yönünde çaba göstermesi, üyeliklerini ve sadakatlerini devam ettirmesi nedeniyle, örgütsel ödüllerden daha çok yararlanmalarını sağlar (Cengiz, 2000:513–514; Angle ve Perry, 1981:3).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tutum ve davranış kavramlarının temelde farklı kavramlar olmasından dolayı, bunların oluşturduğu bağlılık yaklaşımları da birbirinden farklı olmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık genel olarak 1950’li yıllardan itibaren ele alınarak bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalarda örgütsel bağlılık alanına yeni boyutlar ve bakış açıları kazandırmıştır. Literatürde bağlılıkla ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Uygur, 2004:6).

### 2.2.1. Etzioni Sınıflandırılması

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunu bir doğrusal düzlem olarak düşünecek olursak, bir uçta yabancılaştırıcı, ortada çıkarıcı ve diğer uçta ise ahlaki katılım yer almaktadır. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki katılım, esas olarak duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım bireyin örgütü bir araç olarak görmesine dayanmaktadır (Etzioni, 1975: 9–10).

Yabancılaştırıcı katılım, örgüte karşı yüksek derecede olumsuz yönelmeyi içermektedir. Bu katılım, bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmasına dayanır (Etzioni, 1975:10).

Çıkarıcı katılım, iş görenin örgüte karşı asgari düzeyde sergilediği olumlu ya da olumsuz davranıştır. Birey, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun biçimde bir katılım sağlamaktadır. Birey, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgütle ilgilenir (Etzioni, 1975:10).

Olumlu uçta yer alan ahlaki katılım ise, örgüt amacını ve örgütte üstlendiği görevi temelde değerli olarak görmekte ve söz konusu işi herhangi bir çıkar gözetmeden yapmaktadır. Bu katılım, bireyin örgütsel standartlar ve değerleri benimseyerek bunlarla özdeşleşmesi ve örgütsel bağlılığının ödüldeki değişmelerden etkilenmemesi durumunda gerçekleşir (Etzioni, 1975:10).

Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Etzioni (1975), olumlu katılmayı bağlılık, olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak değerlendirmiştir.

### 2.2.2. Kanter Sınıflandırması

Kanter (1968) bağlılığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir şeklinde ifade etmiştir (Sökmen, 2000:35).

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilinçsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bunun yanı sıra, anılan iki sisteme göre, bağlılığın üç esas şeklinden söz edilebilir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Sökmen, 2000:35).

Devama yönelik bağlılıkta, iş gören şirketten ayrılmanın bedelinin şirkette kalmanın bedelinden yüksek olacağını düşünerek şirketten ayrılamaz. Çalışan kişi örgütte kalmanın daha karlı olacağını düşünerek örgüte bağlanır.

Kenetlenme bağlılığı; iş görenin, çalıştığı yerdeki gruba ve gruptaki ilişkilere bağlıdır. Çalışanın, bu gruba ait olduğunu hissetmesi, bu grupla ilişkilerini sürdürmesi kişiye tatmin sağlayacaktır.

Kontrol bağlılığı ise iş görenin, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği konuları doğru ve ahlaka uygun bulur, çünkü kurallar kendi değerlerine uymaktadır.

### 2.2.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır: (Balay, 2000:22). Bunlar:

- Uyum,
- Özdeşleşme,
- İçselleştirme.

Örgütün amaç ve değerlerini paylaşan iş görenlere sahip olma, örgüt yararlarını artırmak için gönüllüleri oluşturur. İş göreni örgüte bağlayan psikolojik bağın gücü iş gücü devrini de olumlu etkiler. İçselleştirme ve özdeşleşme temelli bağlılık rol fazlası ve sosyalleşme öncesi davranışlarla ilgilidir. Uyum temelli bağlılık ise farklı esaslara dayanır ve farklı sonuçlar gösterir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

### 2.2.3.1. Uyum

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir (Bayram, 2006:59).

İnsanlar inançları ve tutumları sayesinde çevresel olayları değerlendirir ve bir karara varırlar. İnançlar ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve kuşkunun tamamıyla tersi bir olaydır. Çünkü inançta bir sonucu kabullenme söz konusu olduğundan bir kesinlik vardır. İnançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar. Bunları gözlem ve tecrübe, zekâ, duygu ve sosyal yaşam diye sınıflandırabiliriz (<http://www.insankaynaklari.com> E.T.: 04.04.2008).

Uyumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur (Morris ve Sherman 1981:512–526). Bu bileşenler:

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Uymaya dayalı bağlılıkta örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ, örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır (Sökmen, 2000:38).

Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak temeline oturarak gerçekleştirirler (Balay, 2000:23).

### 2.2.3.2. Özdeşleşme

Özdeşleşme Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü ve dördüncü basamaklarda ki ihtiyaçların karşılanmasına dönük olduğunu ifade edebiliriz. Yani özdeşleşme iş görenin örgütün bir üyesi olma, bir parçası olma arzusuna dayanır. İnsandaki mensubiyet duygusu ve dışlanma korkusu özdeşleşmenin gerçekleşmesinde itici bir güç olmaktadır.

Örgütte özdeşleşmiş iş görenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve kararsızlığa karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütte özdeşleşen iş gören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, akli olmaktan çok duygusaldır. İş gören,

başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığına da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000:233).

Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, kişinin örgütün bir üyesi, bir parçası olma arzusuna dayanır (Sökmen, 2000:37).

Özdeşleşme diğerleriyle yakın ilişkiler kurma niteliğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay,2000:23).

İnsan kaynakları yöneticileri ise, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır.

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur. Burada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir. Japon örgütleri gibi, kuram Z ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İş görenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt değer verdiği şeyleri destekler (Balay, 2000:100).

Bu minvalde bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak kabul edilmektedir. Bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır.

### **2.2.3.3. İçselleştirme**

Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır.

Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların

kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır.

Örgütsel amaçların içselleştirilmesi, devamsızlık ve iş gücü devrinin düşük olmasını sağlar. Böyle bir güdüleme, yüksek verimliliği sağlar. Sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yönelir. Örgüt üyeleri kendilerini, örgütün üyelerine içten ve moral olarak bağlarsa ve kendilerini de örgütün bir parçası olarak kabul edebilirlerse içselleştirme tam manasıyla sağlanmış olur.

İçselleştirme tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. Sökmen (2000) içselleştirme bağlılığını, benimseme olarak belirtmiştir. Benimsemeye dayalı bağlılık ise bu bağ kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşmasına dayanır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme ve benimsemeye dayanan boyutu bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemi ile uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Çok uluslu büyük bir imalat örgütündeki 1600 iş gören üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre de, iş gören-örgüt değer uyumunun olumlu iş tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu ve demografik faktörlerin bu ilişkileri düzenlemediği ortaya konulmuştur (Balay, 2000:101).

#### **2.2.4. Allen ve Meyer Sınıflandırılması**

Meyer ve Allen bağlılığın tanımında üç unsura yer verilmiştir: Örgüte duygusal bağlılık (affective attachment), örgütten ayrılma durumunda da algılanan maliyetler (perceived costs) ve örgütte kalma zorunluluğu, yani sorumluluk duygusu (obligation to remain in the organization) olarak bağımlılık. Bu üç bağlılık formuna duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılık adlarını vermişlerdir (Ulutaş, 2003:39–40).

##### **2.2.4.1. Duygusal Bağlılık (Değer Bağlılığı)**

Benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan duygusal bağlılık, örgüte duygusal açıdan bir sevgi bağının varlığını, ilgi göstermeyi ve örgütle özdeşleşmeyi içerir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü bunu isterler (Kamer, 2001:26).

Bu durumda iş gören, örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu iş gören için ideal bir mutluluk durumudur. Doğrusu bu iş görenler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendisini örgüte adanmış sadık kişilerdir. Daha fazla sorumluluk almaya ve çaba sarf etmeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Meyer ve Allen, 1991:69):

**İşin Güçlüğü:** İş görenlerin yaptığı iş ile ilgili olarak onları zorlayacak ve başarıya heyecanını yaşatabilecek nitelikte olması.

**Rol Açıklığı:** Örgütün iş görenden beklentilerinin açıklığı ve bunların iş görenlerce de anlaşılabilmesi.

**Amaç Açıklığı:** İş görenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir düşünceye sahip olması.

**Amaç Güçlüğü:** İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

**Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Örgüt yöneticilerinin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

**Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki iş görenler arasında yakın ve samimi insani ilişkilerin olması.

**Örgütsel Bağımlılık:** İş görende, iş akdi ve personel sözleşmesindeki örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

**Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarını hak ettiğinden azını alması ile ilgili kaygıların ortadan kaldırılması.

**Kişisel Önem:** İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.

**Dönüt:** İş gören performansı hakkında sürekli bilgi vermek.

**Katılım:** İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Bu bağlılık, iş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, bunu gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000:73–75).

#### 2.2.4.2. Devamlılık Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmadır. Örgütten ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır.

Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar (Balay, 2000:22; Ulutaş, 2003:39).

Devamlılık bağlılığı yüksek olan kişi katılımcıdır. Bu kişinin, güçlü örgütte kalma niyetine sahip ve işten ayrılma ihtimalinin düşük olmasının yanı sıra, örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınması beklenir (Sökmen, 2000:43–44).

Aslında örgütte çalışmaya devam eden tüm çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görürler. İlk ayrılanlar daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı olanlardır. Bunun sonucunda da şirketin elinde kapana sıkışmış iş görenler kalmaktadır (Çetin, 2004:96).

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmada devam bağlılığı faktörleri özetle aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Çakır, 2006:89).

Beceriler: İş görenlerin eğitiminin, çalışmakta olduğu örgüt ve benzerleri dışındaki örgütler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden Yerleşme: İş görenin, örgütten ayrılması ile başka bir yere taşınma düşüncesi.

Kendine Yatırım: İş görenin çalışmakta olduğu örgütte çok zaman ve çaba harcamış olması.

Emeklilik Primi: İş görenin çalışmakta olduğu örgütten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybedecek olması.

Topluluk: İş görenin, yaşadığı yerde oturma süresi.

Seçenekler: İş görenin yeni bir iş bulmakta zorlanmayacak olması.



### 2.2.4.3. Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık)

Bu tür bağlılığın, sadakatin bir erdem olduğuna inanan ve bu duyguları taşıyan iş görenlerde görüldüğü söylenebilir. Normatif bağlılık, örgüte katıldıktan sonra elde edilen iş ve sosyal deneyimlerin elde edilmesiyle gelişmekte, bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmasına devam kararında etken olmaktadır.

Normatif bağlılık iş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Meyer ve Allen (1996) duygusal bağlılığının; olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği fakat iş verimine fazla bir etkisinin olmadığı, ahlaki bağlılığın çalışanların kişisel sadakat normları ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlarına karşılık verme arzusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Çımrın,2004:52). Ya da; Üç bağlılık şekli arttığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000:22).

Örgütsel bağlılık işletmelerde başarı için gereklidir. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenler (Odiorne, 1987:208 akt. Kolamaz, 2007:47);

- Kim olduklarını bilir ve kendilerini severler ve kendileriyle barışıktırlar. Kendilerinde veya başkalarında açıkgozlülük, düzenbazlık, sahtekârlık, yapmacılık, boşboğazlık ve göz boyama gibi kötü özellikleri kabul etmezler. Kişileri olduğu gibi kabul ederler.

- Yeniliklere karşı direnç göstermezler. Örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre daha anlık karar alabilirler.

- Problemin çözümü için çaba sarf eder, yöntemler üretirler. Her şeyi doğru yapmak için çalışırlar.

- Kendi kararlarını kendileri verirler ve dış etkenlerden daha az etkilenirler.

### 2.2.5. Mowday Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayrılır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal

faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunkcost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir (Balay, 2000:24–25).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel bağlılık kavramı birçok kavramla iç içe anılmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık, performans, iş tatmini, örgütsel güven gibi bazı kavramlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde biri diğerinden daha az önemli değildir. Aynı zamanda birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen kavramlardır.

#### **2.3.1 Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık-İşe Geç Gelme**

İlk bakışta, örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin işe devam ve işe geç gelme konularında daha dikkatli ve disiplinli olduklarını; bu konuda diğer iş görenlere nazaran daha fazla güdülenmiş olduklarını söyleyebiliriz. Ancak iş gören içinde aile, sosyal etkinlikler ve hobiler gibi örgüte bağlılıktan daha ağır basan konular varsa, bunların iş gören üzerindeki devam baskısı daha az olacaktır.

Devamsızlık kısaca iş görenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanda işine gelmemesidir. Devamsızlığın sebepleri çok çeşitlidir. Yapılan araştırmalar;

- 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç grup ve yaştakilere nazaran daha az olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları,
- Çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerin fazla çocuklu ailelere nazaran daha az devamsızlık yaptıkları,
- İş yerinin uzaklığı arttıkça geç kalma ve devamsızlığın fazlalaştığı,
- Kıdemli işçilerde kıdemsizlere nazaran devamsızlığın fazla olduğu,
- Öğrenim derecesinin yüksekliğinin devamsızlığı önemli ölçüde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak örgüte bağlılığın bir tutum olduğu düşünülürse, bağlılığı yüksek olan iş görenlerin bu paralelde işe zamanında gelme ve devam konusunda olumlu davranışlar sergileyeceklerini söylemek mümkündür.

#### **2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri**

Kuramsal olarak, örgütsel bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından birisi, iş gücü devir oranını düşürmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek iş görenler,

örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan, 2003:67).

İş görenlerin örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma davranışlarını inceleyen araştırmalarda, örgütsel bağlılığın zaman içerisinde geliştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin de iyice düştüğü görülmüştür. Bu çalışmalarda, iş görenlerin işten ayrılma davranışlarını öngörmede örgütsel bağlılığın iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 2003:68).

### **2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle önemsiz görünen davranışlardır fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse, 2003:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan kurum içindeki gönüllü davranışlar, kurumların gelişiminde ve aidiyet duygusunun geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilecek bir davranışın, örgütün ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel unsura dayandığını ifade etmek olasıdır. Bunlar:

- Davranışlar, aidiyet duygusunun gereği olarak örgütsel zorunlulukların ya da iş-görev tanımlarının ötesinde gerçekleşir.
- Davranışların doğasında örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
- Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

Örgüt kültürünün önemli bir unsuru olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık kavramı ve bu kavramın önemli bir boyutu olarak çalışanların işletme dışı ve içi haberleşme kanalları ile desteklenmesinin onların örgüte bağlılıklarını olumlu etkileyeceği görülmektedir (<http://www.bilgiyonetimi.org> E.T.: 06.04.2008).

Bireylerin olumlu davranışları, hem kendilerine yakıştırdıkları hem de başkalarının örgüt üyeliğinin sonucu olarak bireylerin taşıdıklarına inandıkları tutumlardan etkilenir. Üyeler, dışarıdakilerin örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün biçimsel(formel) ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan ancak örgütün etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. “İsteğe bağlılık” olarak ifade edilen davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır. Yani davranışın yerine getirilmemesi sonucu cezalandırma durumu söz konusu değildir. Birey bu davranışını örgütle yaptığı psikolojik kontrat doğrultusunda kişisel bir tercih olarak göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün tüm performansına katkıda bulunan davranışlardır (Kamer, 2001:7).

#### **2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Genel anlamda bir tanımlama yapılırsa performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir. (Akal, 1992:1).

Performans, genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak da tanımlanabilir (Bingöl, 1998:101; Ulutaş, 2003:51).

İşletme performansı birçok etmenin ve alt sistemin etkileşimi ile oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler gerek o alt sistemin gerekse işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Etkileşimin olumlu yönde olması istenilen bir durumdur. Bu etkileşimin olumlu yönde olup olmadığını belirlemek için tek yol, sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (iş görenler, makineler, yönetim, çevre v.b.) çalışmalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesidir (Uygur, 2004:39).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Örneğin Salancik (1977) davranış veya eylemin, bağlılığın nihai kanıt olduğunu, bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilemeyeceğini ileri sürmüştür.

Konuyla ilgili olarak ayrıca amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması halinde bağlılıkta belirgin şekilde azalma meydana geldiği, bunun sonucunda da performansta düşme olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan iş gören-örgüt özellikleri ve tercihlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının değerli ürünler vereceği, örgütsel başarıya katkı sağlayacağı, çünkü iş motivasyonu ve etkili performansın bundan büyük ölçüde olumlu etkilendiği ileri sürülmüştür (Balay, 2000:140).

Allen Meyer (1990)'e göre örgüte duygusal olarak bağlanan kişiler, örgütün üyesi olmaktan memnun olmaktadır, örgütün amaç ve değerlerini benimsemektedirler. Benimsedikleri bu amaç ve değerlere ulaşılmasında örgütün yararına bir çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır. Örgüte rasyonel olarak bağlananlar ise, örgütten ayrılmanın maliyetlerinden kaçındıkları ya da başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görürler. Bu yüzden, rol gereklerinin üzerinde bir çaba harcama eğiliminde değildirler. Dolayısıyla performansları yüksek olmayacaktır (Sökmen, 2000:64).

Bu bağlamda işletmeler, alt sistemlerden biri olan iş görenlerinin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanmak durumundadır. Ancak bazı iş görenler yetenek ve becerilerinin tümünü işine yansıtmamaktadırlar. Bu durum da, her insanın kullanılmayan büyük miktarlarda becerilerinin olduğunu göstermektedir. Eğer bu becerilerin ortaya çıkarılması sağlanırsa, işletme verimliliği ve başarısı artacaktır. Bu nedenle iş görenlerin iş performansını artıracak yolları bulmak işletme açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Uygur, 2004:40).

### **2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini**

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini iş görenlerin, bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Şimşek, 2001:136).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavram tanımlarından hareketle denebilir ki ikisi arasındaki fark, iş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği tepki iken örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kuruma olan tutumlarıdır. Bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütte kalmasını vurgularken, iş tatmini iş görenin görevlerini gerçekleştirdiği iş ortamını dikkate almaktadır. Kuşkusuz ideal olan bireyin hem işinden tatmin olduğu hem de örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortamlar oluşturmaktır. Böyle

bir ortamda çalışan bireylerin mutlu olacağını ve bu mutluluğun bireyin hayatına olumlu katkıları sonucunda toplumun yarar sağlayacağını düşünebiliriz.

Bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan (tatmininden) ayrı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken iş doyumunu, iş görenin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçta, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel, iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir. Her iki faktörde birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen bir kimse örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimler sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir (Balay, 2000:138).

### **2.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven**

Güven duygusu kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez bir unsurudur. Güven duygusunun bulunmadığı ilişkiler sürdürülemez. Güven kısaca; korku, kuşku, çekinme duymadan inanma ve bağlanma duygusudur şeklinde ifade edilebilir (Eren, 1989:587). İş görenler açısından bakıldığında güven mütekabiliyet esasına dayalıdır. Ancak bu esas çerçevesinde iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri mümkün olabilecektir.

İnsan motivasyonunun en yüksek hali olan güven duygusu soyut bir kavramdır. Elle tutulup gözle görülemez ve tam olarak test edilmesi de güçtür. Hissedilebilir ancak derecesi belirlenemez. Güven duygusunun üç boyutu vardır: (Batlaş, 2000:58).

- Kendine güven duymak
- Güvenilir olmak
- Başkalarına güven duymak olmak üzere.

Örgütsel güven bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişmesine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşudur. Bu tanımı biraz açacak olursak, güven risk içerdiğinden bireyin bu riske maruz kalmaya rıza göstermesi ve karşı tarafın zarar vermeyecek ya da risk yaratmayacak şekilde davranmaya istekli olduğuna inanması gereklidir (Kamer, 2001:34).

Güven gibi bağlılıkta uzun dönemli ilişkiler için önemli bir gerekliliktir. İş görenin mensubu olduğu örgütle etkileşim süreci devam ettikçe örgüt ve örgüt içi unsurlar hakkında bilgisi artar ve giderek güven duymaya başlar.

Kollock'a göre, bu güven bağılılığı neden olur. Liou yöneticiye ve örgüte güvenmenin örgüte bağılılığı neden olacağını saptamıştır. Holmes ve Rempel' e (1989) birey örgüt yöneticisinin güvenilirliğine inandığında, bu durumun bağılılığı artıracığını, yani sorunlar ortaya çıksa dahi mevcut ilişkisini sürdürmek için istek duyacağını savunmaktadırlar. Brocker, Siegel, Daly, Tyler ve Martin'e göre çalışanlar örgütlerine güven hissettiklerinde daha destekleyici olur ya da daha yüksek düzeyde bağılılık hissederler. Çalışanların güveni kazanıldığında örgütün zor dönemlerinde dahi örgütsel bağılılık yüksek düzeyde devam eder. Örgütlere ve yöneticilerine güven duyan iş görenler otorite konumundaki kişilerle ilişkilerinden daha memnundurlar. Örgütlerine daha yüksek düzeyde bağılılık duyar, yöneticilerin ve örgütlerinin hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak davranışlarda bulunurlar (Kamer, 2001:49).

### **2.3.7. Örgütsel Bağılılık ve Stres**

Örgütsel bağılılık, örgütsel vatandaşlık ve adanmışlık gibi kavramların doğurduğu sonuçlar vardır. Bir davranış şekli olarak karşımıza çıkan bu sonuçlar bir ölçüde aidiyetin yansıması olarak kabul edilebilir. Bu davranış şeklinin sonuçlarından birini de iş stresi oluşturur. Bu davranış sonuçlarının kontrol edilebiliyor olması önemlidir. İş görenin içinde bulunduğu bu stres kontrol edilemezse bağılılık düzeyinin yüksek olması da bazı olumsuz sonuçların oluşmasını engelleyemez.

Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağılılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. Örgütsel bağılılığı yüksek olan iş görenler diğerlerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Bu iş görenlerin örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden fazlaca etkilenmelerine sebep olmaktadır. Örgütsel bağılılık kişiye güven ve ait olma duygusu verdiği için stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 98).

### **2.3.8. Örgütsel Bağılılık ve Katılım**

İşletme yöneticileri, kurumsallaşma sürecinde, iş süreçlerinin bütününe hâkim olmayı isterler. Örgütsel katılım veya bütünleşmiş pazarlama çabaları ile müşteri memnuniyetini sağlamada etkin bir model olarak sıfır hiyerarşiyi göz önüne alarak tercih etmek durumundadırlar.

Gelişen teknoloji ve değişen dünyada örgütsel yönetim anlayışında da farklı eğilimler ortaya çıkmaktadır. Bu eğilim ve anlayışta başarının sağlanabilmesi büyük ölçüde iş görenlerinde her proste dâhil edilmeleriyle mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırmalar işten ayrılma eğilimi üzerinde, örgütsel katılımın önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Katılım iş özellikleri, örgüt iklimi ve çalışma koşulları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel katılım, çalışanların yaptıkları işin saygınlığının farkına varmaları ve iş yerinin amaçlarını benimsemeleri ile oluşmaktadır. Bunların oluşmasında örgüt yöneticilerinin ve yönetim anlayışlarının önemli bir rolü bulunmaktadır (Tütüncü, 2000:108).

Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşir. Beklenen davranışların ötesini ifade eder.

Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak bu davranışların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır.

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

### **2.3.9. Örgütsel Bağlılık ve İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır (Randall vd., 1991:195). Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır



(Reichers, 1985:471). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılığın iş görenlerin örgüt içerisinde etkinlik ve gelecek ile ilgili kariyer planlamalarında örgüte devamlılıkları açısından da önemlidir.

### **2.3.10. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır (Roehling vd., 2000:310).

Örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, iş görenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir.

### **2.3.11. Örgütsel Bağlılık ve İtaat**

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983:273).

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir çünkü bireylerin bağlılığı öğrenmeyi, bilgiyi bilmeyi, bilgili olmayı, bilgiyi üretmeyi, bilgi ile yaşamayı sağlayan bir süreçtir (Canman, 2002:95). Bu sürecin örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve örgütte iş görenlerin bağlılık düzeylerinin şekillenmesinde de etkili olduğu söylenebilir.

## 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa verilen önemle birlikte, örgütsel bağlılığı sağlayan özellikler ve nedenlerin ortaya çıkarılması için birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanabilir.

- Kişisel Faktörler
- İşle ilgili faktörler
- Örgütsel faktörler
- Kültürel Faktörler

Geniş anlamda bakıldığında ve diğer kaynaklarda incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şöyle de sıralanabilir (Çetin, 2004:99–100).

-Yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi imkânları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş imkânları, çalışanlara gösterilen ilgi, rutinlik şeklinde ifade edilebilir.

### 2.4.1. Kişisel Faktörler

İş görenler birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Bu özellikler bireysel farklılıklarını ortaya koyduğu gibi örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir. İş ortamına bağlı iş görenin iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki iş görene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır (Eren, 1998:234).

#### 2.4.1.1. Yaş

Mathieu ve Zajac yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Kamer, 2001:28).

Yaş ilerledikçe bireyin çalışabileceği alternatif örgütlerin sayısı azaldığından iş bulma olanakları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusundan bireyin devamlılık bağlılığı artmaktadır. Türkiye'deki örgütlerin iş ilanlarına baktığımızda çoğunun eleman temininde yaş sınırlaması getirdiğini görmekteyiz. Bu nedenle yaş ilerledikçe iş olanakları kısıtlanmakta bu gruba dâhil olan kişiler sahip oldukları işte kalmayı yeğleyip riske girmek istememektedirler.

#### **2.4.1.2. Cinsiyet**

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir. Kadınlar örgütlere erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilirler. Kadınların aile rollerini kolaylaştıracak politikalar uygulandığında iş tatmini ve bağlılığı erkeklere göre daha yüksek olacaktır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer, 2003:28).

Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları gözlenmiştir. Ancak, kadınların örgütsel bağlılıkları, genelde, devamlılık bağlılığı olarak nitelendirilmiştir. Farklı örneklemelerden toplanan veriler kullanılarak yapılan bu meta-analiz çalışmasında cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgular cinsiyetle duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan çalışma sonuçlarının neden çelişkili çıktığını bir ölçüde açıklamaktadır (Sökmen, 2000:51).

### 2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür. İş görenin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Sökmen, 2000:55).

Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş iş görenlerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu iş görenler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Beklentilerindeki yüksekliğin temelini de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içindeki bilgi ve enformasyonun ana kaynağı örgüt içinde çalışan iş görenlerdir. İş görenler, örgütün prosesleri içinde tecrübeyle bilgiyi üretir, bulur ve biriktirirler. Geleneksel olarak, iş görenler bu bilgiyi grup içindeki diğer iş görenlere aktarırlar. Bu bilgiyi alanlardan bir kısmı bilgiyi içselleştirerek, işlerini görmede kendi bireysel bilgilerinin bir parçası olarak kullanırlardı. Bazen, bu bilgi formel geri besleme sistemleri aracılığıyla örgüt içindeki başka gruplara dağıtıldı. Ancak, bilginin kullanımı işlevsel olarak ve bölüm ile sınırlıydı (Markus, 1984). Genel olarak örgütsel bilginin çoğu da örgüt içinde bilgiyi üreten ya da elde eden iş görenlerin kontrolünde kalırdı. Teknolojik ilerlemeler, enformasyon ve bilginin üreticisi olan iş görenlerin ötesinde geniş ölçüde yayılabilmesi için büyük bir potansiyel meydana getirdi. Sonuçta, bilginin sahipliği dahi bir tartışma konusu haline gelmiştir. Brynjolfsson'a (1994) göre, bilginin merkezî koordinasyonunun gelişmesi, mülkiyetinin de merkeze ait olması sonucunu doğurur. Jarvenpaa ve Staples (2001) tarafından yapılan bir araştırma ise, bilginin kendine ait olduğu inancı ile örgüte ait oluşu arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Diğer bir ifadeyle, enformasyon ve tecrübenin örgüt içinde ve diğer örgütlerle paylaşılmasında ortak bir sahipliğin esas olduğu görülmüştür. Bunu, örgüt kültürü ve iş gören tipi de etkilemektedir.

Bilgiyi biriktirmek kolaylaşmıştır. Ancak, bilgiyi paylaşma konusunda çeşitli zorluklar hala devam etmektedir. Yine de Dixon'un da (2002:35) işaret ettiği gibi bilgi paylaşımı meşru ve önemli bir örgütsel faaliyet haline gelmiştir. Son yıllarda, işletmeler bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmek için çeşitli yöntemler geliştirmektedirler. Bu uygulamalar sayesinde, takımlar ve bireyler önemli sorunlar karşısında hızlı bir biçimde çözümler geliştirmekte; aynı şeylerin tekrarlanmasının önüne geçerek maliyeti düşürmekte ve işbirliği yoluyla yenilikçi çözümler üretebilmektedirler. Ancak, Dixon'a

(2002: 40) göre, yönetim bu bilgilerin kişiselliğine saygı duymalı, bunların paylaşımını teşvik etmekten öteye geçmemelidir. Yönetim, rahatsız edici tutumlardan kaçınmalı ve bilgi paylaşımına değer verildiğini hissettirmelidir. Paylaşmak, gönüllü bir faaliyettir. Ve değer verildiğinde artış gösterecektir. Zamanlamanın bir faydası olmayacağı gibi, ters tepkiye de yol açabilecektir(<http://www.bilgiyonetimi.org> E.T.: 06.04.2008).

#### **2.4.1.4. Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi**

Yapılan araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte zorunlu çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi içinde geçerlidir. İş görenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde iş gören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır.

İş görenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde iş görenin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi kıdemde yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür.

Buchanan (1974) kıdemle iş görenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır (Şimşek, 2003:48 ve Kartal, 2008:75-88).

#### **2.4.2. İşle İlgili Faktörler**

İş gören açısından işin içeriği ve rol özellikleri farklı bağlamlarda örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş görenin bağlılık ve başarısının gerçekleşmesinde yaptığı işten haz ve heyecan duyması önemlidir. Örgütün içerisinde ki hiyerarşik yapıda bu anlamda iş görenin bağlılığını etkiler.

##### **2.4.2.1. İşin İçeriği**

İş monotonluktan uzaklaşıp, bünyesinde ne kadar farklılık ve zenginlik barındırırsa iş görenin de o işe karşı ilgisinin o derece artacağını düşünebiliriz. Bu

düşüncenin mantıksal açıklaması şöyledir: Bir işin karmaşık oluşu iş görenin ona karşı meydan okumasını sağlar ve iş görenin böylesi işlerle karşılaşması onlarda olumlu tepkiler uyandırır. İş görenler, işlerine işin farklı özellikleri yönünden tavır almaktan ziyade, işi bir bütün olarak algılamaktadırlar. İşin zenginleşmesi denilen bu düzey arttıkça iş görenlerin bağlılıkları da artmaktadır (Erdoğan, 1996:176).

#### **2.4.2.2. Rol Özellikleri**

Örgüt hiyerarşisinde farklı noktalarda bulunan bireylere arasındaki beklentiler karşılıklı ve birbirini tamamlar özellik taşıyorsa, arzu edilen davranışların elde edilmesi şansı artmaktadır. Dolayısı ile rolün diğer iş görenler tarafından açıkça anlaşılması önemli bir noktadır.

Rolün belirsiz oluşu ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir. Allen ve Meyer (1990) rolün açıkça tanımlanmış oluşunun ve sorumluluklar arasında çatışma olmamasının bağlılığı olumlu yönde etkilediğini saptamıştır (Kamer, 2001:30). Örgütsel bağlılık açısından görülmektedir ki, iş görenin örgüt içrisindeki rolü, rolün özellikleri ve rol çatışması gibi unsurlar son derece önemlidir.

#### **2.4.3. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler özellikle işe ve örgüte bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bunlar örgüt yapısı, örgütsel güven ve örgütsel destek olarak kabul edilebilir.

##### **2.4.3.1. Örgütün Yapısı**

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkeziyetçilik derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Görev bağımlılığının iş görenlerin örgüte ve bağlı oldukları guruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. İş görenlerin örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir.

Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İş görenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha az terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırabilirler (Çırpan, 2003:64).

Küreselleşen dünyada örgütlerin etkinliklerini ortaya çıkarabilmeleri ve rekabet uzayında var olmalarını sağlamaları da büyük ölçüde örgütlerin yapılarıyla ilintilidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri iş gören unsurunu esas alan bir yapılanma içerisinde olmalarına bağlıdır. Mütakabiliyet esasına dayanmayan örgüt-iş gören ilişkisinin hedeflere ulaşmada oluşturabileceği engelleri göz önüne almak gerekir.

#### **2.4.3.2. Örgüte Güven**

Güven duygusunun üç ayrı boyutu vardır (<http://www.bilgiyonetimi.org> E.T.: 06.04.2008). Bunlar:

- Kendine güven duymak
- Güvenilir olmak
- Başkalarına güven duymak

Sosyal değişim teorisinden hareketle örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak mümkündür. Birey örgütle veya yöneticiyle etkileşimde buldukça karşı tarafın özellikleri hakkında bilgi edinir ve önceki deneyimlerin de etkisiyle giderek güven duymaya başlar. Kollock'a göre (1994) bu güvenden bağlılık oluşur. Holmes ve Rempel (1989) ile Burke ve Stets'e (1997) göre, eğer birey örgütün ve yöneticisinin güvenilirliğine inanıyorsa, bu bilgi onun bağlılığını artıracaktır. Yani sorular ortaya çıksa dahi mevcut ilişkisini sürdürmek için istek duyacaktır. Birey ilişkiyi sürdürür, güvenin var oluşu çıkabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracak olan empatiye neden olur(Kamer, 2001:49). Sürdürülen ilişki ve ortaya çıkan empati örgütsel bağlılığın sağlanmasında önem arzeder.

#### **2.4.3.3. Algılanan Örgütsel Destek**

Örgütsel destek teorisi iş görenlerin örgütlerine duygusal bağlılıklarını açıklamada kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılamak ve örgütün arttırılan çabaya karşı ödül vermeye hazır olup olmadığı konusunda iş görenler genel inançlara sahiptir ve bu inançlar örgütün kendi değerlerine ne kadar önem verdiği ve varlıklarına ne ölçüde dikkat ettiği ile ilgilidir. Bu değerlendirmeye algılanan örgütsel destek adı verilir. Algılanan örgütsel destek konusunda, birey örgütün refahı ve amaçlarına ulaşmak için zorunluluk duygusu taşıyacaktır. Bu da iş görende bir minnet duygusu oluşturur.

Duyduğu minnettarlığı daha fazla duygusal bağlılık ve örgüte bağlılık için artan çabalarla gösterecektir. Bu teoriye göre, örgüt tarafından verilen ödüller algılanan örgütsel desteği arttırmakta; bunun sonucunda duygusal bağlılık artmaktadır. Aynı

şekilde örgüt içi uygulamaların adil olarak algılanması ve amirlerin olumlu tutumlarının da algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklediği söylenebilir.

#### **2.4.4. Kültürel Faktörler**

Toplumsal değer yargıları bireyin tutumunu şekillendiren önemli unsurlardandır. Örgütte farklı değer ve referanslarla beslenen işgörenlerin aynı alanlarda farklı çözümler getiriyor olabilmeleri mümkündür

Bu konuda sahip olunan inanç ve moral değerlerin de etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Birey sahip olduğu inanca göre davranış sergileyecek, sözelimi vicdani değerlere önem veren birey, örgütün kendisine sağladığı faydalara karşılık artan çaba ve bağlılıkla minnet duygusunu ifade edecektir. Benzer şekilde, amirlere itaatin erdem sayıldığı bir inanç siteminde birey amirlerine, dolayısı ile örgüte karşı olumlu bir yaklaşım içerisinde olacaktır.

Kültür bireyi şekillendiren en önemli temel taşlarından birisidir. Bu temel çerçevesinde ortaya çıkacak örgüt yapısında da özgünlüğü görmek mümkündür. Günümüzde özellikle bazı örgüt ve yönetim anlayışlarının giderek yaygınlaşması, bizi bu konuda düşündürmelidir. Tabi ki gelişen ve değişen koşulları göz önüne almak gerekir. Burada profesyonelliğin gereklerini yerine getirmeyi engelleyecek kalıplaşmış tutumları kültürel öğelerin bir gereği olarak kabul etmek mümkün değildir.

#### **2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır. Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli çalışma ve araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005:94). Bu araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır.



### **2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenin tutum ve beklentileri ile örgütsel yapı ve amaçlar açısından yeterli bir uyum yoktur. İş gören kendini örgüte bağlayabilecek güçlü eğilimlerden de mahrumdur. Düşük örgütsel bağlılığın iş gören ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu da görülmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın iş, örgüt yapısı, işgören beklentileri ve diğer işgörenlerle ilişkiler gibi farklı faktörlerdeki olumsuzluklara bağlı gerçekleşme sebepleri vardır.

#### **2.5.1.1. Olumlu Sonuçları**

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye bağlılığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde düşük bağlılık, işlevsel olabilir.

Çünkü daha yüksek iş gören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenin potansiyel zararını sınırlandırabilir. Bu tür iş görenlerin örgütü bırakması demek, diğer iş görenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunların yerine alınacak iş görenlerin örgütte yeni beceriler geliştirmesi demektir. Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Balay, 2000:85).

#### **2.5.1.2. Olumsuz Sonuçları**

İş gören ile örgüt arasındaki zayıf olan bu bağ iki taraf açısından bilinmekte ve karşılıklı bir askıya alma şeklindedir. Örgüt bu iş görenlere yönelik kontrol ve sınırlandırmalar koyar. İş gören de farklı beklenti ve arayışlar içerisindedir. Örgütün kendisine yeni imkânlar sunmayacağı farkındadır. Bu açıdan bakıldığında da iş görenin örgüt bağlantısını koparması örgüte geçici zararlar oluşturabilir.

Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde iş gören devri, devamsızlık işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000:86).

## 2.5.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İş gören kendini örgüte bağlayabilecek güçlü tutum ve eğilimler taşımaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığın iş gören ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu da görülmektedir.

### 2.5.2.1. Olumlu Sonuçları

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlılık ister, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu iş görenlerin, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimde iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir (Ulutaş, 2003:55). İş görendeki bu doyum yüksekliği kişisel gelişimini daha ileri düzeylere çıkarabilme açısından da olumlu etki oluşturur.

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce iş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Balay, 2000:90). Özellikle iş gören devir hızının yüksek olduğu sektörlerde yüksek düzeyde bağlılığın oluşturabilmesi önemlidir. Bunun yansımalarını müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazarın geri dönüşümünde de görmek mümkün olur.

Yüksek bağlılık gösteren iş görenlerin örgüte devam bağımlılıkları oldukça yüksektir. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermezler (Ulutaş, 2003:55).

### 2.5.2.2. Olumsuz Sonuçları

Yüksek bağlılık bazen iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Durkheim' e göre de yüksek derece bağlılık, bireyin aşırı derece grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır (Ulutaş, 2003:56).

Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte, yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişki geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler (Balay, 2000:91-92).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, bireye olduğu kadar örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koymazlar (Balay, 2000:92). Kurumsallaşma sürecini tamamlayabilmek bu anlamdaki olumsuzlukları aşabilmenin önemli araçlarından birisidir.

### **2.5.3. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılık belki de bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa geçiş sürecinin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Tayfun, 2008) Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşme bir yandan da kişisel değerlerini koruma çabası içerisindedirler.

#### **2.5.3.1. Olumlu sonuçları**

İlimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan iş görenler, sistemin kendilerine yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall 1987: 463).

Bu bağlılık düzeyinde iş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş duyumuna ulaşabilmektedir (Randall, 1987:464). İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumuna yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982:423).

#### **2.5.3.2. Olumsuz Sonuçları**

İlimli bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde iş görenlerin yaratıcılık,

yardımsızlık, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Böylece örgütün açık işleyişi görülebilir. Ancak, bu düzeydeki iş görenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall, 1987:464). Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel kabiliyet, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri, düşük performansın engellenmesi, iş görenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
<b>İlmi Bağlılık Düzeyi</b>	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, etkin bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş

<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü için iş gören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme
-------------------------------	---	---	---	--

**Şekil 2:** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları (Randall 1987,462; Balay 2000:93-94).

## 2.6. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık

Eğitim yetişkin neslin, henüz hayat için yeterince olgunlaşmamış olan genç nesiller üzerine uyguladığı eylemlerdir (Durkheim, 1969:403).

Birçok düşünür eğitimi bireysel açıdan ele almıştır. Durkheim'a göre eğitim fizik ve toplumsal çevrenin insan üzerinde meydana getirdiği etkilerdir. Kant'a göre insanın mükemmelleştirilmesidir. J.S. Mill'e göre bireyin kendisi ve başkaları için bir mutluluk aracıdır. H.Spencer ve Herbart'a göre de iyi yaşama olanakları sağlayan etkinliklerin tümüdür (Tezcan, 1998:5). Alman düşünür Heinenmann ise eğitimi insanın başarıyı, başarısızlığı, çirkinini, güzeli, savaşımı karmaşıklığı, acıyı abartmadan fakat dürüstçe karşılayan yaşantılar geçirmesini sağlayan etkinliklerdir şeklinde tanımlamıştır (Eren, 2001:83).

Eğitim, yeni bilgi, beceri ve tutum gereksinimi olanlara yol göstererek, öğrenme sürecinin devamını sağlayıp, öğrencilerin öğrenme coşkusunu arttırmak ve öğrenme becerilerini geliştirmektir şeklinde ifade edilebilir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, her alanda olduğu gibi daha iyisini, kullanışlı olanı, hızlı ve etkisini arama çalışmaları eğitimde de görülmektedir. Bu arayış eğitimde kalite artırma düşüncesini beslemektedir. Eğitimden elde edilebilecek etkinlik ve kalite insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın da kalitesine ve refahına hizmet edecektir.

Toplumsal yapıdaki değişmelerin en belirginini bilginin üretimi, yönetim ve işletmecilik alanlarında görülmektedir. Bilgi toplumunda maddî üretim değil, bilgi üretimi önceliklidir. Bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. Artık, iletişim çağı ifadesi, geleneksel bir toplum yapısını

simgelemekte, şimdi yoğun biçimde yaşanan ve toplumun bütün kurumlarını, kültürünü ve değerlerini temelden değiştirmeye dönük bilgi çağından söz edilmektedir (Açıkalın, 1995:9).

Garner'a (2002) göre küreselleşen dünyanın gereklerini karşılayabilmede başarılı olabilmek için eğitim açısından göz önünde tutulması gereken bazı önemli unsurlar vardır

- Eğitim yaşam boyu süren bir etkinlik olmalıdır. Eğitim süreci içerisinde sadece belirli bilgiler aktarılmamalı, bireyin öğrenme kapasitesi de güçlendirilip geliştirilmelidir.

- Eğitim, her zaman, her yerde ve yaşamın her alanında olmalıdır. Bireylerin sürekli öğrenme kapasitelerini geliştirmek için eğitim kurumları ile işletme sektörleri ve toplumun diğer kurumları işbirliği içinde çalışmalıdır.

- Eğitim, eleştirel düşünmeye, iletişime ve problem çözme becerilerine odaklanmalıdır

- Öğrenme, toplumun gelişmesinde önemli bir etken olduğu için, eğitim toplumsal gelişmeye yatırım niteliğinde olmalıdır.

- Eğitim, bireyler ve örgütler arasında ortaklıklar kurma becerisini sağlamalıdır.

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci - okul- sektör iş birliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite-zenginlik dengesi ile yükseltilebilir olduğunu söylemek mümkündür ([www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/) E.T.: 10.04.2008).

Eğitim açısından önemli bir kavram da öğrenmeyi öğrenmedir. Birey, nasıl öğreneceğini bilirse, kendisi için gerekli bilgilere en uygun yollardan ulaşabilir (Çalık ve Sezgin, 2005:64). Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde el almak gerekmektedir. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır. Tasarımda kalite ise eğitim sistemi ve fiziki şartlarda ki yeterliliği ifade eder.

Geleceğe hazırlanan kişilerin amaçları ve hedefleri olmalıdır. Eğitim, başlangıcından hayatın her evresine kadar bu durumun içindedir. Bireyin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi büyük ölçüde eğitim yolu ile elde ettiği bilgi ve birikime bağlıdır.

### 2.6.1. Eğitimin Amacı

Kant'a göre bireysel eğitimin amaçları; disiplinleştirme, uygarlaştırma, kültürleştirme ve ahlakileştirmedir (Tezcan, 1998:8). Alınan eğitimin yararı eğitimden sonra yeni bilgilerin kullanılmasıyla sağlanır. Dolayısı ile eğitimden sonraki dönemde sağlanan iş ortamının yeni bilgileri kullanmaya uygun olarak hazırlanması eğitimin amaçlarından biri olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir (Yıldız ve Ardic, 1999). Eğitim sürecinin bazı sonuçları gerçekleştirmesiyle anlam kazandığını ifade edebiliriz. Bunlar:

- İş Bulma: İsteyerek veya istemeyerek eğitime devam etmeyen öğrenciler için eğitimin onları iş hayatına nasıl bir düzeyde hazırladığı ilgili eğitim kurumunun etkililiğiyle ilgilidir.

- Kazanç: Günümüzde insanların eğitiminden beklentileri arasında en önemli olan faktörlerden biri eğitim sayesinde kişinin elde edeceği kazançtır

- Tutumlar ve Davranışlar: Sosyal sorunlara karşı, eğitim sisteminin kendisine ilişkin tutum ve davranışlar geliştirme ve toplumun ihtiyaç duyduğu sosyal insanı topluma kazandırdığı düzeyde bir eğitim etkilidir.

- Dışsallık: Eğitim kurumlarının etkililiği aynı zamanda dış çevreye sağladığı gelişme ve faydalarla da ölçülür.

Klasik eğitim anlayışında faaliyetler, içe dönük bir anlayışa uygun bir şekilde yürütülmektedir. Eğitimde girdilerin önemi kabul edilmekle birlikte, girdilerin niteliklerini artıracak bir faaliyet söz konusu olmamaktadır. Bu anlayışta eğitimde istenilen amaçlara ulaşamamasının nedenleri belirlenen kurallara uyulmamasında aranırken, eğitim kuruluşları, mezunları çalıştıran kurumlarla, velilerle, öğrencilerle başarıyı artırmada işbirliğine gerek görmemektedir. Öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonu ise bu anlayışta önemsenmemektedir (Yıldız ve Ardic, 1999:1-2).

Geleneksel eğitim anlayışının istenilen sonuçları verememesi eğitimde toplam kalite yönetimi ihtiyacını doğurmuştur. Modern eğitim anlayışı veya eğitimde TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ise klasik anlayışta olduğu gibi, mekanik bir şekilde "bilgi

yüklemesi” değil, öğrenme, bilgiye erişme, düşünme ve paylaşma yeteneklerinin gelişmesi olabilir. Eğitim sistemini dünyanın en iyileriyle rekabet edebilecek konuma getirmeyen ülkeler dünya ile rekabette başarılı olamayacaklar (Argüven,2002). Eğitimde TKY anlayışı giderek gelişen ve önem kazanan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşım ile TKY yaklaşımı ulaştığı sonuçlar açısından tamamıyla farklılık gösterir. Uygulamadaki farklılıkların dayandığı noktalar bilgi, öğretmen, öğrenci, değerlendirme, odak noktası gibi taban tabana zıt yaklaşımlarla doludur. Geleneksel anlayışla toplam kalite anlayışını aşağıdaki tablodaki şekilde karşılaştırmak mümkündür.

<b>Geleneksel Yaklaşım</b>	<b>Toplam Kalite Yaklaşımı</b>
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi
Öğretmen sınıfta tek karar verici	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Kontrol edici olarak öğretmen	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan
Öğretmen merkezli	Öğrenci üzerine odaklanmış
Tek kitap üzerine program temeli	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

**Şekil 3:** Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir 1996:221)

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, eğitimin bütün paydaşlarının (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb.) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hâkim kılma sürecidir.

### **2.6.2. Eğitim - Örgütsel Bağlılık Kuramları**

Yapılan araştırma ve çalışmalar eğitim ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Tannenbaum'a göre bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri, eğitimin kendileri ve örgüt için faydalı olup olmadığı noktasındaki görüşlerini etkilemektedir. Bu bağlamda da örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan iş görenlerin eğitimin gerekliliği ve faydalarına yüksek inanç duymaktadırlar. Bu inancın neticesinde de örgütsel ve bireysel olumlu sonuçları görmek mümkün olmaktadır (Tolay, 2003:30–31).



Araştırma neticelerinde bağlılığın eğitim üzerinde şu olumlu sonuçları sağladığı görülmektedir.

- Eğitim ve geliştirme programlarına katılma karar ve arzuları,
- Öğrenme motivasyonları,
- Eğitim programlarında olumlu performans sergilemeleri,
- Kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında kullanma düzeylerini olumlu etkilemektedir.

### **2.6.2.1. İnsan Sermayesi Kuramı**

Bir tanıma göre İnsan sermayesi "bireye mal olmuş hüneler ve kazanılmış diğer niteliklerin değeri" dir (Akalın, 1981: 162). Diğer bir tanımlama bireylerin yetenek, hüner ve bilgi yönünden yükselmesini ifade eden insan kaynaklarının geliştirilmesini, ekonomik anlamda insan sermayesi birikimini ve bu sermayenin gelişmede etkili olacak şekilde kullanımını ifade etmektedir. İnsana yapılan yatırımlar ise insanın fiziksel ve düşünsel yeteneklerini geliştirerek daha yüksek reel kazanç elde etme olanağını artırmaktadır (Çömlekçi, 1971: 10-11). Genel olarak İnsan sermayesi, bireyin doğuştan sahip olduğu ve sonradan kazandığı niteliklerin değeri olarak ifade edilebilir.

Bu kurama göre, eğitim, insan sermayesine yapılan bir yatırım olduğundan, verimlilik, performans, iş gücü devri ve örgütsel bağlılık gibi bazı sonuçların belirleyicisidir (Tolay, 2003:32). Örneğin, şirket çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek üzere verilen eğitim ile ilgili harcamalar o döneme ait masraf olarak kabul edildiğinde o dönemin karını azaltıcı bir etki yapmaktadır. Oysa yetkinliklerin geliştirilmesi bir şirketin gelecekteki değerini çok olumlu olarak etkilemektedir. Bu konuda yapılan ve 3000 şirketi kapsayan bir çalışmaya göre çalışanlarına daha fazla yatırım yapan şirketlerin hisse değerleri bu yatırımı izleyen beş yıl içinde ortalama şirketlere göre yaklaşık iki misli artmıştır. Eğitimin en önemli işlevlerinden biride ekonomi piyasasına işgücü yetiştirmektedir. Bu açıdan eğitim, ekonomi bilimi ile iç içedir.

İnsan sermayesi kavramı, insanların eğitim, yetiştirme veya uygun diğer etkinlikler aracılığıyla kendilerine yatırım yapmaları ve böylece yaşam boyu kazançlarını artırarak gelecekteki gelirlerini yükseltme gerçeğine dayanır (Woodhall, 1994:19).

Eğitimin ekonomik rolünü açıklayan en eski denebilecek yaklaşım insan sermayesi kuramıdır. Bu yaklaşım, eğitim ile verimlilik arasından doğrudan ilişki

olduğuna dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişilerin eğitim yoluyla kazandıkları nitelikler onların işteki verimliliklerini doğrudan etkiler. Kişiler sahip oldukları üretken nitelikleri yani insan sermayesini, işbaşında yetiştirme, yaygın eğitim yoluyla geliştirirler. İnsan sermayesine yatırım olarak adlandırılan diğer harcamalar ise, sağlık ve iş olanaklarını artırmaya yönelik göçler için yapılan harcamalardır (nal, 1992:232).

Bu kuramın geçerli olduğu piyasada, bireyler birbirinden farklı niteliklere sahiptirler ve gelecekteki kazançlarının net bugünkü değerini maksimize etmeye veya içsel getiri oranını maksimize etmeye çalışırlar. Bireyler, bazı nitelikleri kazanmanın maliyet ile söz konusu niteliklerin yol açacağı kazanç farklılaşmasını karşılaştırır. Sonuçta bireyler, insan sermayesi yatırımı yapmakta ve bu kararların toplamı insan sermayesi arzını belirlemektedir (nal, 1996:75).

Çalışanlara farklı örgütlerde kullanabilecekleri niteliklerde ki genel eğitimin verilmesi devam bağlılığını azaltmaktadır. Çünkü iş görenlere verilen genel eğitimler, onlar için diğer örgütleri daha cazip hale getirmekte ve iş imknlarının artmasını sağlamaktadır. Fakat kişisel gelişimlerine önem verildiğini hisseden iş görenlerin duygusal bağlılıklarının da artacağını ifade etmek gerekir. Bu sebeple çalışanlara yönelik eğitimde bu denge göz önüne alınmalıdır (Tolay, 2003:33).

### **2.6.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı**

Sosyal mübadele kavramsal olarak birey ve örgütlerin sosyal çevreye yönelik, kaynak alış verişi şeklinde ifade edilebilir. Örgüte belirli faydalar karşılığında emeğin iş gören tarafından verilmesi eylemi bir sosyal mübadeleyi yansıtılmaktadır. Örgüt ile iş gören arasında bazı unsurların değişimini olarak ortaya çıkan sosyal mübadelede de tarafların karşılıklı yükümlülükleri vardır (Tolay, 2003:33).

İş görenlerin kendilerine örgüt tarafından sağlanan faydanın karşılığını ödeme arzusu ve bu sebeple bağlılık göstermesini ifade eden normatif bağlılık, Sosyal mübadele kuramına dayandırılmaktadır (Tolay, 2003:34).

### **2.6.2.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı**

Kişilerin çalışmaya devam ettikleri sürece, şirkete verdikleri ve aldıkları arasında bir denge bulunduğu varsayılır. şirket-Birey Dengesi olarak adlandırılabilen bu modelde her iki taraf da verdikleri ile aldıklarının dengede olduğunu düşünmektedir. Söz konusu denge, tarafların değerlendirmelerine bağlı olduğundan sübjektiftir.

Bunun sonucunda bir işin ücret düzeyi bir çalışan için yeterli olabilirken, diğer bir çalışan için yeterli olmayabilir. Çünkü bu faktörlerin öncelikleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Örgütle personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede "psikolojik sözleşme" kavramı ile açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, mevcut iş sözleşmelerine ek olarak kabul edilebilir (Canman, 1993:6). Psikolojik sözleşme, birey ve şirket arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır.

Psikolojik anlaşma temelde alışveriş kuramına bağlıdır. Bu kurama göre, kişilerin bir örgüte katılmaları ve orada kalmaları için, kazançlarının kayıplarından daha çok olması gerekir (Keith, 1984:94). Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden taraf, dengenin yeniden kurulması için gerekli girişimlerde bulunur. Örneğin, birey aldıkları karşısında verdiklerinin daha az olduğunu hissediyorsa, şirketin beklentilerine uygun olarak daha fazla çaba sarf edebilir. Örgüt, çalışanın emeklerine yeteri kadar cevap veremediği düşüncesinde ise, çalışanın motive edecek bir yöntem arayışına gidebilir.

### **3. YÖNTEM**

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırma modeline, modele bağlı olarak belirlenen evren ve örnekleme yer verilmektedir. Verilerin, anket yoluyla elde edilmesi, analiz edilerek bulgulara ve yorumlara dönüştürülmesi ile devam edilecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli olarak tanımsal (betimleyici) araştırma modeli ve açıklayıcı (ilişki araştıran) araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımsal araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümüne yönelik, pratikteki yararı gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2006:19). Bu modelde temel amaç, inceleme konusu olan olayı, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenlerin karakteristiklerini tanımlamak ve bu tanımlamaya dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir (Özturan, 2008, Web1).

Tanımlayıcı araştırma modelinde eldeki problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanmaktadır. Böylece ileriye dönük tahminler yapmak ve öneriler geliştirmek de mümkün olacaktır (Kurtuluş, 2004:252). Açıklayıcı araştırma modeli, araştırılan konunun ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerle araştırılmasına dayalı olan bir modeldir (Altunışık vd., 2004:61). Çalışmamızda eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki alt boyutlarda incelenmeye çalışılacaktır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

“Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren olarak tanımlanabilir. Evreni oluşturan bu birimler, araştırma kapsamına giren olay, olgu ya da varlıklardan oluşmaktadır. Aslında evreni bu birimlerden daha çok bunların göstermiş oldukları özellikler oluşturur. Fakat uygulamada, araştırma evreni tanımlanırken bu özelliklerden daha çok bu özellikleri taşıyan olay, olgu veya farklılıklar ifade edilmektedir.” (Ural ve Kılıç, 2006:33).

Araştırma için Belek bölgesindeki 5 yıldızlı otellerdeki iş görenler evren olarak belirlenmiştir.

Araştırmamızın turizmde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri gibi geniş bir alanı kapsamaması iş görenlerin tümüne ulaşmada bir takım zorluklar getirecektir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklemin niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken örneğin yığının özelliklerini yansıtmayacak nitelikte olmasıdır. Örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,05 olarak alınır (Arıkan, 2005:156). Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak % 5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi % 2,5’dir diğer bir ifadeyle güven aralığı % 95’dir.

Araştırma örneklem sayısının belirlenmesinde, Ryan’ın (1995) geliştirdiği Öztürk ve Türkmen (2006), Ünlüöner ve Sevim (2005) ve Yaylı ve Çöp’ün 2008 çalışmalarında kullandığı model uygulanmıştır. Ryan’ın geliştirdiği model şu şekildedir;

$$n = \frac{NPq \times Z^2}{(N-1)B^2 + Pq}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

$n$ = Örneklem sayısını (araştırma için uygulama yapılacak iş gören sayısı),

$N$ = Araştırmaya konu olan topluluğun yığın birim sayısı (araştırmaya evrenindeki iş gören sayısı),

$P$ = Topluluk oranını veya tahminini,  $q= 1-P$ 'yi,

$B$ = Katlanılabilir hata oranını,

$Z$ = İstenilen güven aralığını ifade etmektedir

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan Belek bölgesinde BETUYAB tanıtım kitapçığındaki verilere göre 46 adet 5 yıldızlı otel ve 11 adet Golf Club bulunmaktadır. Uluslar arası standartlara göre otel işletmelerinde odabaşına 1,1 iş gören istihdam edilir (Olalı, 1993:21). Bölgede ki otellerde 17586 oda vardır. Uluslar arası standartlar göz önüne alındığında 19344 iş gören istihdam edilmektedir. Ryan (1995) formülü dikkate alınarak yapılan hesaplamada örneklem sayısı 377 olarak hesaplanmıştır. Bölgede 394 adet analiz edilebilir anket geri dönüşümü sağlanmış ve bununda evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Demografik özelliklerle örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla örneklerden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda anketin ilk başında katılımcının cinsiyetleri, yaşları, sektördeki çalışma yılları, işletmedeki çalışma yılları, eğitim durumları, çalıştıkları departman ve hizmet içi eğitim alma durumları sorularının yer aldığı bölümde denek bilgi formundan yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı ve örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith'in (1993) "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmasında kullandıkları 18 sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Kullandığımız ölçek daha önce Allen ve Meyer'in (1990 ve 1991) geliştirdiği ölçeklerle örtüşmektedir.

Ölçek literatürde de incelediğimiz 3 farklı bağlılık boyutunu ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer, Allen ve Smith çalışmalarında alfa değerlerini duygusal bağlılık için 0,82, devam bağlılığı için 0,74 ve normatif bağlılık için 0,83 bulmuşlardır. Kullandığımız ölçeğe literatürde sıkça rastlanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçeğin daha önce Özdevecioğlu (2003);

Gül ve Oktay (2003); Yalçın ve İplik (2005) vb. birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Çalışmamızda duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı ölçmek için toplamda 18 soru sorulmuştur. Her boyut için 6 soru mevcuttur. Anketin 1., 2., 3., 15., 16., 17. soruları duygusal bağlılığı, 4., 5., 6., 7., 8., 9. sorular devam bağlılığını, 10., 11., 12., 13., 14., 18. soruları normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçekteki 15., 16., 17., 18. sorular ters yönlü sorulardır, ankete cevap verenlerin çelişkiye düşmelerini önlemek için anketin sonuna koyulmuştur. Analiz ederken de çevrilerek analiz yapılacaktır. Çalışmamızda kullandığımız Meyer, Allen, Smith'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile ve tüm ölçeğin güvenilirliği analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri verilmiştir.

<b>Kullanılan Ölçek</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha(a) Değeri</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	6	0,8026
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	6	0,7400
<b>Normatif Bağlılık</b>	6	0,6261
<b>Genel Bağlılık</b>	18	0,8041

**Şekil 4:** Ölçeğin Geneline ve Kapsadığı Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri (n=550)

Alfa katsayına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilirli değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek güvenilir bir ölçektir.

Şekil-6'daki sonuçlara bakıldığında bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha değeri  $\alpha = 0,8041$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında ise, örgütsel bağlılık boyutlarından; duygusal bağlılık boyutu için  $\alpha = 0,8026$ , devam bağlılığı boyutu için  $\alpha = 0,7400$ , normatif bağlılık boyutu için  $\alpha = 0,6261$  olarak bulunmuştur.

Bu elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genel olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri ve her bir boyuta ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Meyer, Allen ve Smith'in bağlılık ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Meyer, Allen ve Smith'in ölçeğinde likert ifadeleri; "(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum" olarak düzenlenmiştir. Anketlerde çalışanlara kendi durumlarını göz önünde bulundurarak çalıştıkları süre zarfında karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatlerini en iyi yansıtan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Deneklerin ölçme araçlarına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda veri tabanı oluşturulmuş, sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri bulunmuştur.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan "örgütsel bağlılık" sorularının frekans-yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ayrı ayrı alt boyutlar çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde kişisel özellikleri ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan "t testi" ve "Anova testi" ile bakılmıştır. Farklılığın hangi faktörden kaynaklandığı "tukey" testi ile incelenmiştir.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, örgütsel bağlılık ölçeklerine verilen cevapların frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde verilmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ve Anova testi ile bu bölümde analiz edilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Cinsiyete Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

CİNSİYET	Frekans	Yüzde
Bay	262	68.8
Bayan	119	31.2
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-1’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde araştırmaya katılan iş görenlerin 68,8’i bay, % 31,2’si bayandır.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

YAŞ	Frekans	Yüzde
20 ve az	13	3.4
21–30	245	63.6
31–40	115	29.9
40 ve üstü	12	3.1
<b>Toplam</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>



Araştırmaya katılan iş görenlerin yaş dağılımı Tablo-2’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde araştırmaya katılan iş görenlerin en fazla % 63,6 ile 21–30 yaş aralığında, en az % 3,1 ile 40 ve üzeri yaş aralığında oldukları görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Sektörde Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

SEKTÖR Ç.YILI	Frekans	Yüzde
1 den az	33	8.5
1–3	78	20.1
3–5	84	21.6
5–7	64	16.5
7 ve üstü	130	33.4
<b>Toplam</b>	<b>389</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan iş görenlerin sektörde çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-3’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde araştırmaya katılan iş görenlerin en fazla 7 yıl ve üzeri çalışanların oranı % 33,4, en az % 8,5 ile 1 den az yıl aralığında oldukları görülmektedir.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

İŞLETME Ç.YILI	Frekans	Yüzde
1 den az	115	31.2
1–3	207	56.1
3–5	27	7.3
5 ve üstü	20	5.4
<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan iş görenlerin işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-4’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde araştırmaya katılan iş

görenlerin en fazla 1–3 yıl aralığında çalışanların oranı % 56,1, en az % 5,4 ile 5 ve üzeri yıl aralığında oldukları görülmektedir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde
İlköğretim	62	16,1
Lise	160	41,5
Ön Lisans	97	25,1
Lisans ve üstü	67	17,4
<b>Toplam</b>	<b>386</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan iş görenlerin eğitim durumları Tablo-5’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde iş görenlerin % 16,1’si ilköğretim, % 41,5’i lise, % 25,1’i ön lisans ve % 17,4’ü lisans ve lisansüstü eğitimi almışlardır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

TURİZM EĞİTİMİ	Frekans	Yüzde
Almadım	99	25,9
Mesleki Kurs	111	29,1
Meslek Lisesi	38	9,9
Yüksek okul	96	25,1
Fakülte	38	9,9
<b>Toplam</b>	<b>382</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların turizm eğitimi alma durumları Tablo-6’da gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde iş görenlerin %25,9’u turizm eğitimi almamış, %29,1’i mesleki kurslarda, %9,9’u meslek liselerinde, %25,1’i ön lisans, %9,9’u lisans ve lisansüstü düzeyinde turizm eğitimi almıştır.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Çalıştığı Departman Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

DEPARTMAN	Frekans	Yüzde
Yiyecek-İçecek	222	59,5
İnsan Kaynakları	26	7,0
Odalar	52	13,9
Muhasebe	21	5,6
Diğer	52	13,9
<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan iş görenlerin çalıştıkları departman durumları Tablo-7’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde iş görenler en fazla %59,5 ile yiyecek-içecek departmanında, en az %5,6 ile muhasebe departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

HİZMET İÇİ EĞİTİM	Frekans	Yüzde
Almadım	91	24,2
Aldım	285	75,8
<b>Toplam</b>	<b>376</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların hizmet içi eğitim alma durumları Tablo-8’de gösterilmiştir. Buna göre otel işletmelerinde iş görenlerin %24,2’si hizmet içi eğitim almamış, %75,8’i hizmet içi eğitim almıştır.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Duygusal Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri**

Duygusal Bağlılık Soruları	1		2		3		4		5		s.s	a.o
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	83	21,2	69	17,6	67	17,1	86	22,0	86	22,0	1,458	<b>3,058</b>
2.Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	45	11,5	68	17,4	60	15,4	126	32,3	91	23,3	1,322	<b>3,384</b>
3.Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	45	11,5	81	20,8	76	19,5	104	26,7	84	21,5	1,317	3,259
4.Örgütüme güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	72	18,4	104	26,6	84	21,5	93	23,8	38	9,7	1,261	3,202
5.Bu örgüte kendimi duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	69	17,9	122	31,7	75	19,5	78	20,3	41	10,6	1,264	3,259
6.Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	85	21,7	124	31,7	72	18,4	69	17,6	41	10,5	1,285	3,365

Tablo-9’da araştırmaya katılan iş görenlerin “duygusal bağlılık” sorularına verdikleri cevapların frekans-yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama değeri verilmiştir. Buna göre 3,384 ile en yüksek ortalamaya sahip ifade “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.” ifadesi iken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,058 ile “Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder” ifadesidir. Duygusal bağlılık konusunda genel olarak saptanan aritmetik ortalama 3,261 olarak bulunmuştur.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Devamlılık Bağlılığı Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri**

Devamlılık Bağlılığı Soruları	1		2		3		4		5		S.S	a.o
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	57	14,7	94	24,2	80	20,6	92	23,7	66	17,0	1,321	<b>3,041</b>
2.Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	68	17,5	116	29,9	89	22,9	56	14,4	59	15,2	1,310	2,799
3.Şimdi örgütümden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	72	18,4	111	28,4	72	18,4	70	17,0	66	16,9	1,364	2,864
4.Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	82	21,0	121	31,0	88	22,6	52	13,3	47	12,1	1,282	<b>2,643</b>
5.Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	58	14,9	104	26,7	97	24,9	90	23,1	40	10,3	1,222	2,871
6.Bu örgütten ayrılmaman olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır hissediyorum	75	19,3	109	28,0	88	22,6	71	18,3	46	11,8	1,284	2,753

Tablo 10’da araştırmaya katılan İş görenlerin“devam bağlılığı” ile ilgili olarak verdikleri cevapların yüzde-frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değeri görülmektedir. Buna göre devam bağlılığı sorularına verilen en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,041 ile “Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” ifadesi iken en düşük ortalamaya sahip ifade 2,643 ile “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” ifadeleridir. Devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalaması 2,829 olarak bulunmuştur.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Normatif Bağlılık Sorularına Verdiği Cevapların Frekans-Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri**

Normatif Bağlılık Soruları	1		2		3		4		5		s.s	a.o
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	79	20,5	101	26,2	70	18,2	97	25,2	38	9,9	1,297	2,776
2.Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	85	22,0	98	25,4	99	25,6	56	14,5	48	12,4	1,300	<b>2,699</b>
3.Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	72	18,4	111	28,4	72	18,4	70	17,0	66	16,9	1,261	3,194
4.Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	82	21,0	121	31,0	88	22,6	52	13,3	47	12,1	1,231	<b>3,394</b>
5.Örgütime çok şey borçluyum.	58	14,9	104	26,7	97	24,9	90	23,1	40	10,3	1,268	2,987
6.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	75	19,3	109	28,0	88	22,6	71	18,3	46	11,8	1,366	3,166

Tablo-11’de araştırmaya katılan iş görenlerin “normatif bağlılık” sorularına verdiği cevapların frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iş görenlerin duygusal bağlılık konusundaki verdiği cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,394 ile “Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.” ifadesi iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifade 2,699 ile “Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.” ifadesidir. Normatif bağlılık konusunda verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,037 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 12: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Yaş	n	Ort.	s.s	F	P(sig)	tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	İlköğretim	62	3,1317	0,7973	1,041	0,374	
	Lise	160	3,2150	1,0408			
	Önlisans	97	3,2784	0,9603			
	Lisans ve üstü	67	3,4055	0,7600			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	İlköğretim	62	3,2817	0,8865	12,235	0,000	2-3-4
	Lise	160	2,9008	0,8680			1-4
	Önlisans	97	2,6557	0,7317			1
	Lisans ve üstü	67	2,4846	0,7253			1-2
<b>Normatif Bağlılık</b>	İlköğretim	62	2,9984	0,8306	0,542	0,654	
	Lise	160	3,0069	0,8391			
	Önlisans	97	3,0687	0,6944			
	Lisans ve üstü	65	3,1379	0,6750			
<b>Genel Bağlılık</b>	İlköğretim	62	3,1419	0,5756	0,771	0,511	
	Lise	160	3,0414	0,6963			
	Önlisans	97	3,0006	0,6080			
	Lisans ve üstü	67	2,9949	0,5638			

**Hipotez-1:** İş görenlerin eğitimi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.1:** İş görenlerin eğitimi ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.2:** İş görenlerin eğitimi ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-1.3:** İş görenlerin eğitimi ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-12’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin eğitim durumu faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile eğitim durumu faktörü arasında  $F=0,771$  ve  $p=0,511$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile eğitim durumu faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş,  $H_1$  hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-12’ye göre, duygusal bağlılık ile eğitim durumu faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile eğitim durumu faktörü arasında  $F=1,041$  ve  $p=0,374$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile eğitim durumu faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış,  $H_{1.1}$  hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-12’ye göre, devamlılık bağlılığı ile eğitim durumu faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile eğitim durumu faktörü arasında  $F=12,235$  ve  $p=0,000$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile eğitim durumu faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş,  $H_{1.2}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-12’ye göre, normatif bağlılık ile eğitim durumu faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu faktörü arasında  $F=0,542$  ve  $p=0,654$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile eğitim durumu faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış,  $H_{1.3}$  hipotezi kabul edilmemiştir.



**Tablo 13: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaşa Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Yaş	n	Ort.	s.s	F	p(sig)	tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	20 ve az	13	2,9359	1,2086	1,059	0,366	
	21- 30	245	3,3038	0,9818			
	31-40	115	3,1707	0,8204			
	41 ve üstü	12	3,1667	0,7212			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	20 ve az	13	3,2821	0,6984	4,463	0,004	
	21- 30	245	2,7819	0,7951			4
	31-40	115	2,7748	0,9722			4
	41 ve üstü	12	3,5417	0,7216			2-3
<b>Normatif Bağlılık</b>	20 ve az	13	3,5769	3,5769	5,254	0,001	3
	21- 30	243	3,0337	3,0337			
	31-40	115	2,9154	2,9154			1-4
	41 ve üstü	12	3,5972	3,5972			3
<b>Genel Bağlılık</b>	20 ve az	13	3,2650	0,7297	2,769	0,042	
	21- 30	245	3,0376	0,6229			4
	31-40	115	2,9560	0,6485			4
	41 ve üstü	12	3,4352	0,5763			2-3

**Hipotez-2:** İş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-2.1:** İş görenlerin yaşı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-2.2:** İş görenlerin yaşı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-2.3:** İş görenlerin yaşı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-13'de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında  $F=5.254$  ve  $p=0,042$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-13'e göre, duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında  $F=1.059$  ve  $p=0,366$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H2.1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-13'e göre, devamlılık bağlılığı ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile yaş faktörü arasında  $F=4,463$  ve  $p=0,004$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H2.2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-13'e göre, normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında  $F=5,254$  ve  $p=0,001$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, H2.3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Duygusal Bağlılığa İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu**

BOYUT	Cinsiyet	n	Ort.	s.s	t	p (sig)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Bayan	119	3,2185	1,0095	-0,559	0,576
	Erkek	262	3,2763	0,9008		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Bayan	119	2,9084	0,8175	1,514	0,131
	Erkek	262	2,7686	0,8434		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Bayan	119	3,2088	0,7287	3,113	0,002
	Erkek	262	2,9500	0,7560		
<b>Genel Bağlılık</b>	Bayan	117	3,1223	0,6170	1,811	0,071
	Erkek	262	2,9980	0,6173		

**Hipotez-3:** İş görenlerin cinsiyeti ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-3.1:** İş görenlerin cinsiyeti ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-3.2:** İş görenlerin cinsiyeti ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-3.3:** İş görenlerin cinsiyeti ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-14'de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin cinsiyet faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile yaş faktörü arasında  $F=1,811$  ve  $p=0,071$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, H3 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-14'e göre, duygusal bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile cinsiyet faktörü arasında  $F=-0,559$  ve  $p=0,576$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H3.1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-14'e göre, devamlılık bağlılığı ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile cinsiyet faktörü arasında  $F=1,514$  ve  $p=0,131$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, H3.2 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-14'e göre, normatif bağlılık ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile cinsiyet faktörü arasında  $F=3,113$  ve  $p=0,002$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, H3.3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 15: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Sektörde Çalışma Yılına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Sektör Çalışma Yılı	n	Ort.	s.s	t	p (sig)	tukey
Duygusal Bağlılık	1'den az	33	3,0657	0,9591	3,767	0,005	
	1-3 Yıl	78	3,0278	1,0243			3
	3-5 Yıl	84	3,5417	0,9986			2
	5-7 Yıl	64	3,3417	0,8241			
	7 ve çok	130	3,2049	0,8508			
Devamlılık Bağlılığı	1'den az	33	3,0545	0,8332	3,018	0,018	5
	1-3 Yıl	78	2,9718	0,7703			
	3-5 Yıl	84	2,9456	0,8750			
	5-7 Yıl	64	2,7448	0,7726			
	7 ve çok	130	2,6587	0,9045			1
Normatif Bağlılık	1'den az	33	3,1273	0,9254	0,918	0,454	
	1-3 Yıl	78	2,9368	0,8406			
	3-5 Yıl	84	3,1450	0,7572			
	5-7 Yıl	64	3,0344	0,4600			
	7 ve çok	130	2,9949	0,8432			
Genel Bağlılık	1'den az	33	3,0829	0,6984	2,255	0,063	
	1-3 Yıl	78	2,9805	0,6331			
	3-5 Yıl	84	3,2068	0,6356			
	5-7 Yıl	64	3,0327	0,5122			
	7 ve çok	130	2,9554	0,6649			

**Hipotez-4:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-4.1:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-4.2:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-4.3:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-15’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin sektörde çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında  $F=2,255$  ve  $p=0,063$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, H4 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-15’e göre, duygusal bağlılık ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında  $F=3,767$  ve  $p=0,005$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, H4.1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-15’e göre, devamlılık bağlılığı ile yaş faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile yaş faktörü arasında  $F=3,018$  ve  $p=0,018$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H4.2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-15’e göre, normatif bağlılık ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında  $F=0,918$  ve  $p=0,454$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile sektörde çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H4.3 hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmede Çalışma Yılına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	İşletme Çalışma Yılı	n	Ort.	s.s	F	P(sig)	tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1'den az	115	3,1594	0,9121	0,617	0,604	
	1-3	207	3,3037	0,9415			
	3-5	27	3,2370	1,1483			
	5 ve üstü	20	3,3333	0,9703			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	1'den az	115	2,9371	0,8507	2,936	0,033	
	1-3	207	2,7370	0,7857			4
	3-5	27	2,7901	1,0300			4
	5 ve üstü	20	3,2250	1,0912			2-3
<b>Normatif Bağlılık</b>	1'den az	115	3,2012	0,8434	4,097	0,007	2
	1-3	206	2,9144	0,7242			1
	3-5	26	3,0641	0,6499			
	5 ve üstü	20	3,2750	0,9662			
<b>Genel Bağlılık</b>	1'den az	115	3,1018	0,6241	1,841	0,139	
	1-3	207	2,9838	0,6317			
	3-5	27	3,0152	0,6110			
	5 ve üstü	20	3,2786	0,8060			

**Hipotez-5:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-5.1:** İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-5.1:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-5.3:** İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-16'da araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin işletmede çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında  $F=1,841$  ve  $p=0,139$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılık ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, H5 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-16'ya göre, duygusal bağlılık ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında  $F=-0,617$  ve  $p=0,604$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H5.1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-16'ya göre, devamlılık bağlılığı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında  $F=2,936$  ve  $p=0,033$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H5.2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-16'ya göre, normatif bağlılık ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında  $F=4,097$  ve  $p=0,007$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile işletmede çalışma yılı faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, H5.3 hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 17: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Turizm Eğitimi	n	Ort.	s.s	F	p(sig)	tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Almadım	99	3,1263	0,8617	3,204	0,013	
	Mesleki Kurs	111	3,3153	1,0712			
	Meslek Lisesi	38	2,8649	0,6647			5
	Ön Lisans	96	3,3368	0,9521			
	Lisans	38	3,5088	0,7112			3
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Almadım	99	2,9606	0,9402	3,749	0,005	4
	Mesleki Kurs	111	2,9565	0,9072			
	Meslek Lisesi	38	2,7640	0,6480			
	Ön Lisans	96	2,5955	0,7313			1
	Lisans	38	2,6360	0,6258			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Almadım	97	2,8117	0,8011	2,746	0,028	4
	Mesleki Kurs	111	3,0928	0,8784			
	Meslek Lisesi	38	3,0781	0,5686			
	Ön Lisans	96	3,1302	0,7022			1
	Lisans	38	3,1132	0,5767			
<b>Genel Bağlılık</b>	Almadım	99	2,9629	0,6199	1,378	0,241	
	Mesleki Kurs	111	3,1217	0,7483			
	Meslek Lisesi	38	2,8979	0,4147			
	Ön Lisans	96	3,0210	0,6056			
	Lisans	38	3,0857	0,4573			

**Hipotez-6:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-6.1:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-6.2:** İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-6.3:** İş görenlerin turizm eğitimi aldıkları kurum ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-17’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin turizm eğitimi faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile turizm eğitimi faktörü arasında  $F=1,378$  ve  $p=0,241$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılık ile turizm eğitimi faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş,  $H_6$  hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-17’de göre, duygusal bağlılık ile turizm eğitimi faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile turizm eğitimi faktörü arasında  $F=3,204$  ve  $p=0,013$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile turizm eğitimi faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş,  $H_{6.1}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-17’de göre, devamlılık bağlılığı ile turizm eğitimi faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile turizm eğitimi faktörü arasında  $F=3,749$  ve  $p=0,005$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile turizm eğitimi faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş,  $H_{6.2}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-17’de göre, normatif bağlılık ile turizm eğitimi faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile turizm eğitimi faktörü arasında  $F=2,746$  ve  $p=0,028$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile turizm eğitimi faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş,  $H_{6.3}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalıştığı Departmana Göre Farklılığının Tespitine Yönelik Anova Testi Sonucu**

BOYUT	Departman	n	Ort.	s.s	F	p (sig)	tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Yiyecek-İçecek	222	3,3014	0,9610	0,395	0,812	
	İnsan Kaynakları	26	3,1410	0,9305			
	Odalar	52	3,2212	0,9877			
	Muhasebe	21	3,2127	1,0295			
	Diğer	52	3,1571	0,7917			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Yiyecek-İçecek	222	2,7682	0,8544	2,618	0,035	3
	İnsan Kaynakları	26	2,9526	0,6520			1
	Odalar	52	3,1256	0,9045			
	Muhasebe	21	2,6143	0,7929			
	Diğer	52	2,9571	0,8440			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Yiyecek-İçecek	222	2,9985	0,8356	0,827	0,509	
	İnsan Kaynakları	26	3,1795	0,6375			
	Odalar	52	3,1365	0,6554			
	Muhasebe	20	3,1917	0,7896			
	Diğer	51	2,9778	0,7253			
<b>Genel Bağlılık</b>	Yiyecek-İçecek	222	3,0249	0,6754	0,572	0,683	
	İnsan Kaynakları	26	3,0915	0,5415			
	Odalar	52	3,1586	0,5795			
	Muhasebe	21	2,9824	0,5923			
	Diğer	52	3,0225	0,5681			

**Hipotez-7:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.1:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.2:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-7.3:** İş görenlerin çalıştıkları departman ile normatif bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-18'de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin departman faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile departman faktörü arasında  $F=0,572$  ve  $p=0,683$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılık ile departman faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, H7 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-18'e göre, duygusal bağlılık ile departman faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algısı ile departman faktörü arasında  $F=0,395$  ve  $p=0,812$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile departman faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H7.1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-18'e göre, devamlılık bağlılığı ile departman faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağlılığı algısı ile departman faktörü arasında  $F=2,618$  ve  $p=0,035$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile departman faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H7.2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-18'e göre, normatif bağlılık ile departman faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algısı ile departman faktörü arasında  $F=0,827$  ve  $p=0,509$  olarak tespit edilmiştir.

Buna göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile departman faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H7.3 hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Hizmet İçi Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonucu**

BOYUT	HİZMET İÇİ EĞİTİM	n	Ort.	s.s	t	P(sig)
Duygusal Bağlılık	Aldım	91	3,0271	0,8435	3,646	0,057
	Almadım	285	3,3242	0,9696		
Devamlılık Bağlılığı	Aldım	91	3,1608	0,9560	4,236	0,040
	Almadım	285	2,7330	0,7882		
Normatif Bağlılık	Aldım	89	3,0371	0,7482	0,035	0,851
	Almadım	285	3,0439	0,7869		
Genel Bağlılık	Aldım	91	3,0642	0,5781	0,144	0,704
	Almadım	285	3,0350	0,6577		

**Hipotez-8:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8.1:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez-8.2:** İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile devam bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo-19’da araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif, genel bağlılık algısı ile işletmede iş görenlerin hizmet içi eğitim faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algısı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında  $F=0,144$  ve  $p=0,704$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile hizmet içi eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş,  $H_8$  hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo-19'a göre, duygusal bağıllık ile hizmet içi eğitim faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların duygusal bağıllık algısı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında  $F=3,646$  ve  $p=0,05$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağıllığın alt boyutu olan duygusal bağıllık ile hizmet içi eğitim faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, H8.1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-19'a göre, devamlılık bağıllığı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların devamlılık bağıllığı algısı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında  $F=4,236$  ve  $p=0,040$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağıllığın alt boyutu olan devamlılık bağıllığı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H8.2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-19'a göre, normatif bağıllık ile hizmet içi eğitim faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların normatif bağıllık algısı ile hizmet içi eğitim faktörü arasında  $F=0,035$  ve  $p=0,851$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif bağıllık ile hizmet içi eğitim faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, H8.3 hipotezi kabul edilmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümlerinde elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, daha sonra aynı alanda yapılacak olası çalışmalarla ilgili öneriler sunulacaktır.

### Araştırmanın Sonuçları

Balay'ın örgütsel bağlılık kitabında şöyle bir benzetme yapılmıştır: “Örgüt bir orkestraya benzetilirse, bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazları önemseyip, nefesli olanları ihmal etmekle orkestra olmaz. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır.”

İnsanlar örgüte nasıl bağlılık duyar?

Bağlılık, her şeyden önce karşılıklı ezgiye dayanan insan güdülenmesini iyi anlamaktan geçer. Bağlılıktaki azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada insan faktörünün büyük ölçüde ihmal edildiği gerçeğini öne çıkarmaktadır.

Birey açısından öğrenme doğuştan gelen bir olgudur ancak örgüt içindeki öğrenme olgusunu örgütün iş yapış tarzının bir parçası olarak benimseyip benimsememesidir. İnsanlar her an bir şeyler öğrenmektedir. Önemli olan öğrenme sürecini kontrol altına alarak, kurum için işler hale getirebilmektir. Bunun gerçekleşebilmesi için öncelikle öğrenmenin stratejik bir seçim olması gerekir. Örgüt içerisindeki bir kişinin, öğrenmenin stratejik olduğuna, yani iş yapış şekliyle bağlantılı olduğuna karar vermesi ve öğrenme sürecini yalnızca bireysel bir tecrübeden öte, ortak bir tecrübe haline getirme yönünde karar alması gerekir. Eğer bu gerçekleşirse, öğrenme yalnızca doğal olarak gerçekleşen bir olay olmaktan çıkar, şirketin yaptığı işin geleceğine yön vermek için kullandığı bir araç haline gelir (<http://www.danismend.com> E.T.: 10.07.2008).

Bu çalışmanın temel amacı eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte diğer demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık

konusunda farklılaşmaların olup olmadığı araştırmanın genel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada öncelikle literatür kısa ve öz olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar görülmektedir. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in geliştirdiği duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında incelenmiş olup yine Meyer, Allen ve Smith'in (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmada kullandığı ölçekten yararlanılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmı tamamlandıktan sonra analiz kısmına geçilmiştir. Analiz kısmında öncelikle çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans-yüzde dağılımı ve sonra "örgütsel bağlılık" ölçeğinin frekans-yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değeri tablo halinde verilmiştir. Daha sonra "t testi" ile örgütsel bağlılığın cinsiyete ve hizmet içi eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testi ile örgütsel bağlılığın yaşa, sektörde çalışma süresine, işletmede çalışma süresine, eğitim durumuna, turizm eğitimini nereden aldığına, çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. "Tukey" testi ile de farklılığın hangi faktörden kaynaklandığı incelenmiştir.

Çalışmanın anket uygulaması Antalya ili Belek Bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Toplamda 394 anket analiz için veri tabanına yüklenmiştir. 8 adet anket ise güvenilirlik ilkelerine uygun olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

Gerçekleştirilen analiz sonucundaki bulgulardan yola çıkarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık sorularına verilen cevapların ortalaması 3,26 olarak bulunmuştur. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması ve kendisi içinde bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şekli olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı sorularına verilen cevapların ortalaması 2,82 olarak tespit edilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Normatif bağlılığın ortalaması 3,03 olarak tespit edilmiştir. Bağlılık ölçeğinin geneline verilen cevapların ortalaması da 3,04 tespit edilmiştir.



Bağlılık konusunda Boylu, Pelit ve Güçer'in (2007) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın aritmetik ortalamasını 3,80 ve normatif bağlılığın aritmetik ortalamasını 3,28 olarak tespit etmişlerdir. Güçlü (2006) tarafından Ege Bölgesindeki turizm işletmelerinde yapılan çalışmada da duygusal bağlılığın aritmetik ortalaması 3,18; devam bağlılığının aritmetik ortalaması 3,19 olarak tespit etmiştir. Özdevecioğlu'nun (2003) Kayseri'deki mobilya sektöründe uyguladığı çalışmasında aritmetik ortalamalar duygusal bağlılık 3,36, devamlılık bağlılığı 3,61, normatif bağlılık 3,44 olarak bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda bağlılık ölçeğine verilen cevaplar ile bizim çalışmamızda ulaşılan sonuçlar benzerlik göstermektedir.

<b>H İ P O T E Z</b>	<b>UYGULANAN TEST</b>	<b>SONUÇ</b>
H1:İş görenlerin eğitimi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>RED</b>
H2:İş görenlerin yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>KABUL</b>
H3:İş görenlerin cinsiyeti ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>t</b>	<b>RED</b>
H4:İş görenlerin sektördeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>RED</b>
H5:İş görenlerin işletmedeki çalışma yılı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>RED</b>
H6:İş görenlerin turizm eğitimini aldıkları kurum ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>RED</b>
H7:İş görenlerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>ANOVA</b>	<b>RED</b>
H8:İş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>t</b>	<b>RED</b>

**Şekil 5:** Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları

Araştırmamızda iş görenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Eğitim durumu faktörü ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 12'deki ANOVA testi sonuçlarındaki aritmetik ortalamalar esas alındığında görülmektedir ki ilköğretim mezunlarının devamlılık bağlılıkları en yüksek, lisans ve lisansüstü eğitim alanların devamlılık bağlılıkları en düşüktür. Dolayısıyla şunu ifade etmek olasıdır, eğitim düzeyi arttıkça devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Bununda eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak iş görenler de oluşturduğu öz güven ve farklı iş imkânlarını daha kolay elde edebileceklerini düşünmelerinden de kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmamızda yaş faktörü ile devamlılık ve normatif bağlılık arasında da istatistiksel anlamda bir ilişki bulunmuştur. Tablo 13'deki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında devamlılık ve normatif bağlılık değeri 41 yaş üzeri olan iş görenlerde daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda iş görenlerin cinsiyetleri ile normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 14'deki t testi aritmetik ortalama değerlerine göre bayanların normatif bağlılık düzeyleri erkek iş görenlere göre daha yüksektir.

Araştırmamızda iş görenlerin sektördeki çalışma yılı faktörü ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 15'deki ANOVA test sonuçlarında sektör çalışma yılı faktörü ile duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında sektördeki çalışma yılındaki artışa bağlı olarak iş görenlerin devamlılık bağlılıklarının azaldığını ifade edebiliriz. Araştırmamızda işletme çalışma yılı faktörü ile devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Gerek devamlılık ve gerekse normatif bağlılık bağlamında Tablo 16'daki aritmetik ortalama değerlerinden hareketle, 5 yıldan fazla işletmede çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda iş görenlerin turizm eğitimi alma faktörü ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunmamıştır. Fakat turizm eğitimi alma faktörü ile bağlılığın alt unsurları olan, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık bağlamında Tablo 17'deki ANOVA testi aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında turizm eğitimi veren meslek

liselerinden mezun olanların en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Normatif bağıllık düzeyinde de turizm eğitimi almayanların normatif bağıllıkları turizm eğitimi almış olanlara nazaran yine aritmetik ortalamalardan hareketle düşük olarak görülmüştür.

İş görenlerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bağıllığın alt unsurlarından olan devamlılık bağıllığı ile departman faktörü arasında istatistiksel bir farklılık görülmüştür. Tablo 18'deki ANOVA testi aritmetik ortalamalarına bakıldığında odalar bölümü diğer departmanlara oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu farklılığın sebebini departman özelliği ile ilişkilendirmek söz konusu olabilir. Odalar bölümü bünyesinde ön büro, kat hizmetleri, çamaşırhane alt departmanları yer almaktadır. Ön büro da çalışan iş görenlerle kat hizmetleri ve çamaşırhanede çalışan iş görenlerin özellikleri arasında büyük farklılıklar vardır. Çamaşırhane ve kat hizmetlerinde çalışan iş görenlerin mesleki eğitim, dil eğitimi, genel eğitim düzeyleri dikkate alındığında bağıllık düzeylerindeki yüksekliğin yeni iş bulabilme kaygılarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu yorumu yaparken bu departmanlarda çalışan iş görenlerin diğer sektörlerdeki atıl işgücünün istihdamına yönelik olduğunu da ilave etmek düşünülebilir.

Araştırmamızda iş görenlerin hizmet içi eğitim almaları ile duygusal ve devamlılık bağıllıkları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 19'daki t testi sonuçları dikkate alındığında iş görenlerin ancak 1/4 'ünün hizmet içi eğitim aldığı görülmektedir. Aynı tablodaki aritmetik ortalama değerleri göz önüne alınacak olursa hizmet içi eğitim alanların hem duygusal hem de devamlılık bağıllık düzeyleri hizmet içi eğitim almayanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak hizmet içi eğitimin artırılarak ve önemi kabul edilerek yapılması sonucunda iş görenlerin duygusal ve devamlılık bağıllıklarını artırmanın mümkün olduğu söylenebilir.

### **Araştırmanın Önerileri**

Araştırma eğitim ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinedir. Bunun dışında eğitim ile diğer örgütsel davranış ve insan kaynakları konularında çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekte araştırma yapacak olanların eğitim ile insan kaynakları ve örgütsel davranış konularında yapacakları çalışmaların önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada eğitim ile örgütsel bağıllık arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin durumu saptanmıştır. İlişkinin nelerden kaynaklandığına dair herhangi bir çalışma

yapılmamıştır. Bundan sonraki araştırmacılara eğitim ve bağlılık arasındaki ilişkinin nelerden kaynaklandığını araştırmaları önerilebilir.

Gelecekte eğitim ve bağlılıkla ilgili olarak çalışacak araştırmacılara önce anket uygulaması yapmaları daha sonra turizm işletmelerindeki iş görenlerin verilen hizmet içi eğitimlerle destekleyerek kısa vadeli ve bilinçli politikalarla bağlılığı arttırmalı ve tekrar anket uygulaması yapıp aradaki farklılığı tespit etmeleri önerilmektedir.

Gelecekte eğitim ve bağlılık ilişlisini çalışacak araştırmacılara HD (Her Şey dahil), UHD (Ultra her Şey dahil) pansiyon sistemleri ile çalışan işletmelerle diğer işletmeler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapmaları önerilir.

Gelecekte özellikle HD ve UHD sistemlerinin işletmelerin eğitim programlarına, eğitim kaynaklarına ve hizmet içi eğitim anlayışlarına yansımaları ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çalışmalar yapmaları önerilir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A.(1995) “2020 Yılında Benim Okulum”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1. Kış 1995:9
- AKAL, Zühal (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: MPM.
- AKALIN, G.(1981), **Kamu Ekonomisi**, Akçağ Yayınları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Ankara-1981
- AKAT, İ. ve ATILGAN T.( 1992).2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, Ankara, **T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4.**
- AKGÖZ, E. (2006). **Önbüro İşlemleri**, Nobel Yayın-Ankara
- AKGÖZ, E. ve SEZGİN, M. (2009).**Genel İletişim**, Gazi Kitabevi-Ankara
- ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 3.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANGLE, H.L. ve J.L. PERRY. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness.” **Administrative Science Quarterly**, XXVI, 1981: 1-12.
- ARGÜDEN, Y. (2004). Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek. İstanbul: Rota.
- ARIKAN, R. (2005). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- BALAY, Refik. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel
- BALCI, Ali. (2003). Örgütsel Sosyalleşme, **İ.Ü.İ.F.Dergisi**, C: 28, S:2 1999, s; 115-136
- BALCI, Ali.(2003). **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALTAŞ, Z.(2000). **Sağlık Psikolojisi**, İstanbul: Remzi Kitabevi
- BARUTCUGİL, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARUTCUGİL, İ. (2004).**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer

- BAŞARAN, İ.E. (2000). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Bilim Kitap
- BAYRAM, Levent (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, No(59).
- BAYSAL, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü. İ.F. Dergisi**, C:28, Sayı:1. S. 7-15.
- BECKER, Howard. “ Notes on The Concept of Commitment.” **American Journal of Sociology**, XIX, 1960: 533-546.
- BILLS, David B. “Costs, Commitment and Rewards: Factors Influencing The Design and Implementation of Internal Labor Markets.” **Administrative Science Quarterly**, XXXII, 1987: 210.
- BİÇER, İ.H, ERÇEK, M , KÜSKÜ, F, ÇAKMAK A. F.(2009). Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: Türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli, **İTÜ DERGİSİ/d**, Cilt 8, Sayı 4
- BiNGÖL, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.S.
- BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:44, Sayı:511, s.55–70.
- BRYNJOLFSSON, E. (1994), “Information Assets, Technology, and Organization” **Management Science**, (December), ss 1645-1662.
- BÜLBÜL, Muharrem. (2007), Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2007-64
- CANMAN, Doğan (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Yayım
- CHANG, Eunmi. “Career Commitment as A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”. **Human Relations**, LII, sayı 10, 1999:1262.
- CENGİZ, A.A. “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış.” **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, XVI, sayı 1-2, 2000: 513-514.
- CELEP, C.(2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- CELEP, C. & Çetin, B. (2003 ). **Bilgi Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık
- CELEP, C. (2004). “Örgütsel Öğrenme Açısından İlköğretim Okulları”, **XII. Eğitim Bilimleri Kongresi**, Ankara: Eğitim Bil. Enst. Gel. Derneği.
- ÇAKIR, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Seçkin Kitabevi, Ankara.

- ÇALIK, T. (2003). Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇELİK, Vehbi. (1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÇETİN, Şaban. (2004). “Değişen Değerler ve Eğitim”, **Milli Eğitim Dergisi**. No:161
- ÇETİN, M.Ö. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİN, M.Ö. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇIRPAN, Hüseyin(1999). **Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Arştırması**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL, G. (2004).Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11. (E.T. 25.3.2008)
- ÇÖMLEKÇİ, N. (1971), **Türkiye'nin İktisadi Kalkınmasında Eğitimin Rolü**, Sevinç Matbaası, Ankara.
- DİLEK, U. (2004). **Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- DİLEK, H. (2005). “**Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dixon, N. (2002) “The Neglected Receiver of Knowledge Sharing”, **Ivey Business Journal**, (March/April), ss. 35-40.
- DOĞAN A.ve CANMAN, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, **TODAYE Yayınları** No: 252, Ankara, 1993, s.6-11.
- DOĞAN, Selen (2006), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- DURNA, U., EREN, V. (2005). “**Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), s.210–219.
- DURKHEİM Emile, **Kriminaliteet als normales Phaenomen**, in: **Kriminalsoziologie** Frankfurt a. M. 1969, s.403
- ERASLAN, N.(1999). **Ön Büro**, Eğirdir- Özgül Ofset.
- ERDOĞAN, İ (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.
- ERDOĞAN, İrfan. (2003). **Karşılaştırmalı Eğitim: Çağdaş Eğitim Sistemleri**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

EREN, Erol (1989). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul : Beta Yayınları

EREN, E. (1998) : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları

EREN, Erol (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

ERGENELİ, A., ARI, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60-1. s.122-147.

ERGUN, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. **TODAİE Amme İdaresi Dergisi**, 8, 4, 97-106.

ERTEKİN, Y. (1978). Örgütsel İklim. Ankara, **TODAİE**.

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

ETZIONI, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, **Involvement and Their Correlates**, New York: The Free Press, 1975.

FELDMAN, A.S. ve W. E. MOORE. Labor Commitment and Social Change in Developing Areas, **Connecticut: Greenwood Press Publishers**, 1982.

FERİK, Funda. “Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutabilmek.” **İnsan Kaynakları Dergisi** 5 Kasım 2002

GAL, R., The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium, der. **Donald Lang, Royal Roads Military College**, 270-279, 1983.

GÖZEN, D. E. (2007). **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

GÜÇLÜ, H. (2006). “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

GÜL, H. (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirilmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, s.73–83.

GÜL, H. ve OKTAY, E. (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **S.Ü.S.B.E. Dergisi**, cilt:10, s.403–427.

GÜNEY, S. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜRKAN, Ç. G. (2006) “**Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık**



- Arasındaki İlişkinin Araştırılması”.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Holmes, J.G., & Rempel, J.K. (1989). Trust in close relations- hips. In C. Hendrick (Ed.), **Close relationships** (pp. 187-220). New- bury Park, CA: Sage
- İLSEV, Arzu. **“Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1997.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma.** Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.
- JARVENPAA, S.L. ve STAPLES. S. (2001), “Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise” **Journal of Management Information Systems**, (Summer), ss. 151-183.
- KAMER, Meltem. (2001) “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” (Yayınlanmamış Master Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi
- KANTER, Rosabeth Moss. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities.” **American Sociological Review**, XXXIII, sayı 4, August 1968: 499-517.
- KARABAY, E. Z. (2004), **Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara
- KARAHAN, Atila. (2008), **Çatışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Bağlılığa Etkisi.** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2008-10, s:231-246
- KARTAL S. (2008) Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve İki Örnek Olay, İnönü. **Ü.E.F. Dergisi** Cilt: 9 Sayı: 15 Bahar s:75–88
- KATZ, D., KAHN, R.L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- KEİTH, Davis, **İşletmede insan Davranışı**, 2.B., Çev: Kemal Tosun v.d., İ.Ü. Yayın no: 3028, İstanbul, s.30-31-94
- KELEŞ, Ç. N. C. (2006). **“İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Ü.S.B.Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- KIREL, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş bağlılığı İlişkisi, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 2/Kasım 1999, s; 115-136
- KOLAMAZ, C. (2007). **Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği).** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği B.D.

KOZAK, M. (2004). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.

KÖSE, S. (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Arastırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 20, s:2.

KURTULUŞ, K. (2004). **Pazarlama Araştırmaları**. 7. Baskı, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

MARKUS, M.L. (1984), *Systems in Organizations: Bugs and Features*, **Boston: Pitman**.

MATHIEU, J.E. ve Zajac, D.A. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, vol:108, 2: 171-194.

MEYER, J.P., S.V. PAUNONEN, I.R. GELLATLY, R.D. GOFFIN ve D.N. JACKSON. “Organizational Commitment and Job Performance: It’s The Nature of The Commitment That Counts.” **Journal of Applied Psychology**, LXXIV, sayı 1, 1989: 152-156.

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, s.1–18.

MEYER,J.P.veN.J. ALLEN. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.” **Human Resource Management Review**, I, sayı 1, 1991: 61-89.

MEYER, J.P., N.J. ALLEN ve C.A. SMITH. “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization.” **Journal of Applied Psychology**, LXXVIII, sayı 4, 1993: 538-551.

MEYER, J.P., P.G. IRVING ve N.J. ALLEN. “Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment.” **Journal of Organizational Behavior**, XIX, 1998:29-52.

MORRIS, J. H. and SHERMAN, J. D., Generalizability of an Organizational Commitment Model, **Academy of Management Journal**, Vol:24, No:3, 512-526, 1981

MOWDAY, Richard T.- Steers, Richard M.- Porter. Lyman W. (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, (Ed. Cooper D L), *Fundamentals of Organizational Behavior* , **Sage Publications**, London.

OLALI, H. ve KORZAY, M.(1993) **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayım-İstanbul s:47

OLİVER, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K., **Human Relations**, vol:43, 6: 513-526.

O'REILLY, C.A. ve D.F. CALDWELL. “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification.” **Administrative Science Quarterly**, XXVI, 1981: 597-616.

O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, **Journal of applied psychology** 71, 3: 492-499.

OXFORD **İngilizce Türkçe Cep Sözlüğü**, İnkılap Kitabevi,1991

ÖZDEMİR, Servet. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.**, 18(2), s.113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004), “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **E. Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 59(3), s.181–202.

ÖZTÜRK, Y., TÜRKMEN, F., (2006). “Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, s.74–95.

ÖZSOY, Ş.A.,ERGÜL,Ş. Ve BAYIT, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19. (12.6.2006)

PELİT E., BOYLU, Y., ve GÜÇER, E. (2007). “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1 s.86–114.

RANDALL, D.M. (1987). Commitment and Organization: The organization man revisited. **Academy of Management Review**. 12. 1: 460–471.

ROEHLING, M. V., CAVANAUGH, M. A., MOYNIHAN, L. M., and BOSWELL, W. R., The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures, **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, 305-320, Winter 2000.

REICHERS, A. E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3, 465-476, 1985

RANDALL, D. M. and COTE, J. A., Interrelationships of Work Commitment Constructs, **Work and Occupations**, Vol:18, No:2, 194-211, 1991.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, T. E. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), s.621–636.

SÖKMEN, Alptekin. “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik

**Ampirik Bir Araştırma.**” (Yayınlanmamış Master Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, 2000.

ŞİMŞEK, H.(1997). **Paradigma Savaşları- Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayınları.

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**. Konya: 2003.

TAYFUN, A; PALAVAR, K; YAZICIOĞLU, İ. (2008). “Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” **Kamu-İş Dergisi**; C:9, S:4/2008

TEZCAN, Mahmut. (1998). “Gelecekte Eğitim (21.Yüzyılın Okulları Üzerine),” **Yeni Türkiye Dergisi 21.Yüzyıl Özel Sayısı**, 4: 19, ss.821-828.

TOLAY, E. (2003) **Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

TOPALOĞLU, M; KOÇ, H. (2002). **Büro Yönetimi. Kavramlar ve İlkeler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık

TOPALOĞLU, M. ve SÖKMEN, A. (2001), “Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel işletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:12, 153-168.

TÜTÜNCÜ, Ö. (2000) Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, **D.E.Ü.S.B.E. Dergisi** Cilt 2, Sayı:3

ULUTAŞ, Mehmet. **“Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi.”** (Yayınlanmamış Master Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi, 2003.

URAL, A., KILIÇ, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**.

(Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara:Detay Yayıncılık.

UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D. (2004). “Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Eğitim Algıları ve İşle İlgili Tutumları”. **D.E.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 47-53.

UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D. (2004). “Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.

UYGUR, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması

ÜNAL, I. (1992). Eğitim ve Gelir İlişkisi, **A.Ü.E.B.F. Dergisi**, Cilt:25, Sayı 1-2

ÜNAL, I. (1996). **Eğitim ve Geliştirme Ekonomisi**, Ankara:Epar

ÜNLÜÖNEN, K., TAYFUN, A., KILIÇLAR, A.(2007). **Turizm Ekonomisi**, Nobel-Ankara

ÜNLÜÖNEN, K., SEVİM, B. (2005). “Turistik Arz Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Yerel Yönetimlerin, Sivil Toplum Örgütleri, Eğitim Kurumları ve Yerel Medyanın Rolüne İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, s.59–79.

VANDENBERG, R. J. ve R. M. SELF. “Assessing Newcomer’s Changing Commitments to The Organization During The First 6 Months of Work.” **Journal of Applied Psychology**, LXXVIII, sayı 4, 1993: 557-568.

VAROĞLU, D. (1993). **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAYLI, A. ve ÇÖP, S.(2005). **Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Ç. Ü. S. B. E. Dergisi**, Cilt.14, Sayı:1, s.395–412.

YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **İşletme Araştırmaları Dergisi** 1/1 (2009) 3-16. 9.

YILDIZ, G. ARDIÇ, K.(1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, **Bilgi, Sosyal Bilimler Dergisi**, No.1, 1999, ss.73-82.

YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

YÜKSELEN, C. (2003). **Pazarlama Araştırmaları**. 2. bs., Ankara, Detay Yayıncılık.

WALLACE, J.E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations.” **Administrative Science Quarterly**, XXXX.,:228-255.

WASTİ, A.S. (2000). **Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

WIENER, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, 7, 418–428.

ZEFFANE, Rachid. “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees.” **Human Relations**, XXXXVII, sayı 8, 1994: 977-1007.

## EKLER

### ANKET FORMU

Bu araştırma Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi öğretim üyesi **Yrd. Doç. Dr. Ahmet TAYFUN** danışmanlığında yapılmaktadır. Bu anket formu “Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koymak” amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacak ve tamamen gizli tutulacaktır. Fazla zamanınızı almayacağını düşündüğüm bu çalışmaya katkılarınızdan ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Karabey PALAVAR

Gazi Üniversitesi Turizm İşletme

Eğitimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz?	Bayan ( )	Erkek ( )			
Yaşınız?	20 ve az ( )	21- 30 ( )	31- 40 ( )	41 ve üstü ( )	
Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?	1’den az ( )	1–3 Yıl ( )	3–5 Yıl ( )	5 ve üstü ( )	
Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?	1’den az ( )	1–3 Yıl ( )	3–5 Yıl ( )	5 ve üstü ( )	
Eğitim durumunuz?	İlköğretim ( )	Lise ( )	Ön lisans ( )	Lisans ve üstü ( )	
Turizm eğitimi nerede aldınız?	Almadım ( )	Mesleki Kurslar ( )	Meslek Lisesi ( )	Yüksekokul ( )	Fakülte ( )
Çalıştığınız Departman?	F&B ( )	İnsan Kaynakları ( )	Odalar ( )	Muhasebe ( )	Diğer ( )
İşletmede işe alıştırma ve hizmet içi eğitimi aldınız mı?				Almadım ( )	Aldım ( )

<b>Bağlılık Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
11-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
12-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
13-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
14-Örgütüme çok şey borçluyum.					
15-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
17-Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
18-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					