



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA  
TEZİ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA SÜRESİ İLİŞKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DEVLET VE  
ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA  
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÖRNEĞİ**

**FEHİMİ KAYHAN OLGUNGÜL**

**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**OCAK 2017**



**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA SÜRESİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: DEVLET VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA  
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÖRNEĞİ**

**Fehmi Kayhan OLGUNGÜL**

**DOKTORA TEZİ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OCAK 2017**



Fehmi Kayhan OLGUNGÜL tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Ayhan BİBER

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

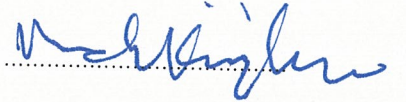
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Başkan :** Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜKKURT

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

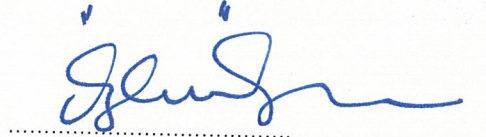
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Üye :** Prof. Dr. Özlen ÖZGEN

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Üye :** Prof. Dr. Recep TAYFUN

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Üye :** Yrd. Doç. Dr. Sevgi Can YAĞCI AKSEL

Radyo, Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Tez Savunma Tarihi:06/01/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....  
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

  
Feri Kayhan OLGUNGÜL  
06.01.2017

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA SÜRESİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: DEVLET VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV  
YAPAN ÖĞRETMENLER ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Fehmi Kayhan OLGUNGÜL

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak 2017

ÖZET

Bu çalışmada, işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılıklarının nasıl şekillendiği belirlenerek, duygusal-tutumusal, davranışsal, devam, normatif (ilkesel) örgütsel bağlılık düzeyleri ile işgörenin çalışma süresi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İşgörenin örgütsel bağlılık türleri irdelenerek, çalışma süresine göre bu bağlılığın evrelere göre tasnif dilmesini, işgörenin hangi evrelerinde ne gibi olumsuzluklarla karşılaşabileceğini ve bu olumsuzlukları gidermek için hangi yöntemlerin kullanılabileceğini ortaya konulmasını hedefleyen bu çalışma, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir biçimde, işgörenin çalışma süresine göre ne şekilde değişiklik gösterdiğinin ortaya konulması ve bu değişikliklerin nedenlerinin araştırılması açısından önemlidir. Araştırma kapsamında, Marmaris ilçesinde bulunan özel ve devlet orta öğretim (lise) okullarında çeşitli alanlarda öğretmenlik yapan 167 kişiye anket uygulanmış ve kendilerine yöneltilen toplam 20 soruyu yanıtlamaları istenmiştir. Bu çalışma ile işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin, çalışma yılına bağlı olarak sürekli bir artış veya azalmadan ziyade, farklı çalışma yıllarında farklı eğilimler gösterdiği, bu değişimlere göre işgörenin çalışma hayatının evrelere ayrılabilmesi tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 1155

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, Çalışma Süresi, Duygusal-Tutumusal, Davranışsal, Devam, Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Ortaöğretim Okulları

Sayfa Adedi : 164

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Ayhan BİBER

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND BUSINESS YEARS: A SURVEY ON PRIVATE AND PUBLIC  
HIGH SCHOOL TEACHERS IN MARMARIS

(Ph. D. Thesis)

Fehmi Kayhan OLGUNGÜL

GAZİ UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January 2017

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine how the organizational commitment is shaped throughout the employees' career path by revealing the relationship between the employee's business years and their organizational commitment level. Since this study tries to classify the working phases in accordance with employees' organizational commitment level with a multi-dimensional perspective, it is unique and possesses great importance. It also examines the rote causes of problems which employees may face throughout their career path and tries to put forth solutions for the management and the public relations departments. The scope of this survey is private and public high school teachers in Marmaris. The questionnaire is applied to 167 teachers and it consists 20 questions to measure 4 types of organizational commitment level, namely normative, affective – attitudinal, behavioral, normative and continuance commitment. With this thesis, it has been revealed that rather than a continuous increase or decrease, the employees' organizational commitment level shows different trends in different business years and in this context, the business career can be divided into phases.

Science Code : 1155

Key Words : Organisational Comittment, Bussiness Years, Affective – Attitudinal Commitment, Behavioral Commitment, Normative Commitment and Continuance Commitment, Secondary Schools

Page Number : 164

Supervisor : Prof.Dr.Ayhan BİBER

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde, çalışmam sũresince değerli bilgilerini benimle paylaőan gerek doktora eğitimimde gerekse tez çalıőmamda hayatıma kattığı önemini asla unutmayaım saygıdeğer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ayhan BİBER'e teőekkũr etmek isterim.

Ayrıca, doktora eğitimine baőlamamda bana cesaret veren değerli dostum Uzman Hasan Demirel'e, hayatımın her evresinde zorlukları benimle göęũsleyen, bana sabırla destek olan değerli eőim Sirel OLGUNGÜL ve sevgili kızlarım Dora ve Mira OLGUNGÜL'e sonsuz teőekkũrlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMELLERİ.....	7
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı .....	16
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci .....	17
2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Kavramlar .....	23
2.3.1. İşe bağlılık .....	23
2.3.2. Mesleğe bağlılık .....	24
2.3.3. Kariyer bağlılığı.....	25
2.3.4. Grup-takım bağlılığı (Çalışma arkadaşlarına bağlılık).....	26
2.3.5. Topluluk bağlılığı .....	26
2.3.6. İşe ilgi odaklanması .....	27
2.3.7. Piyango sorusu (Finansal olmayan bağlılık) .....	27
2.3.8. Kontrol merkezi.....	29
2.3.9. Örgütsel vatandaşlık .....	30
2.3.10. Örgüt iklimi .....	33
2.3.10.1 Örgütsel yapı.....	34

2.3.10.2 Örgütsel cesaretlendirme .....	35
2.3.10.3. Ödüllendirme .....	35
2.3.10.4. Arkadaşlık ortamı.....	36
2.3.10.5. Destek ortamı/yönetici ve meslektaş desteği .....	37
2.3.10.6. Performans/başarı standartları/iş baskısı.....	37
2.3.11. İş tatmini .....	38
2.3.12. Örgütsel sadakat .....	42
2.3.13. Örgüt kültürü .....	43
2.4. Örgütsel Bağlılık Türleri ve Yaklaşımlar.....	47
2.4.1. Normatif (ilkesel bağlılık) (normative commitment) .....	51
2.4.2. Duygusal-tutumusal bağlılık (Affective – attitudinal commitment) .....	52
2.4.2.1. Kanter'in yaklaşımı.....	57
2.4.2.1.1. Devama yönelik bağlılık .....	58
2.4.2.1.2. Kenetlenme bağlılığı.....	59
2.4.2.1.3. Kontrol bağlılığı.....	60
2.4.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı .....	60
2.4.2.2.1. Uyum.....	61
2.4.2.2.2. Özdeşleşme .....	62
2.4.2.2.3. Benimseme (içselleştirme).....	63
2.4.2.3. Penley ve Gould'un yaklaşımı .....	64
2.4.2.3.1. Ahlaki bağlılık .....	64
2.4.2.3.2. Çıkarıcı bağlılık.....	64
2.4.2.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık .....	65
2.4.3. Davranışsal bağlılık .....	66
2.4.3.1. Becker'ın Yan Bahis Kuramı .....	69
2.4.3.1.1 Toplumun beklentileri.....	71

**Sayfa**

2.4.3.1.2. Örgütteki bürokratik düzenlemeler .....	71
2.4.3.1.3. Sosyal pozisyona uyum.....	72
2.4.3.1.4. Sosyal etkileşimler .....	72
2.4.3.2. Salancik'in yaklaşımı.....	73
2.4.3.2.1. Kamuya açıklama (publicity-visibility)- (davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi).....	74
2.4.3.2.2. Dışavurum (explicitness) - (davranışın açıklık ve kesinliği).....	74
2.4.3.2.3. Vazgeçilebilirlik (revocability-irreversibility)-(davranışın geri dönülmez olması).....	74
2.4.3.2.4. İrade (volition) - (Davranışın istenerek yapılması).....	74
2.4.4. Devam Bağlılığı (continuance commitment) .....	75
<b>3. DEVLET VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>79</b>
3.1. Yöntem .....	79
3.1.1. Veri toplama tekniği .....	81
3.1.2. Veri toplama tekniğine ilişkin güvenilirlik analizi .....	82
3.2. Araştırma Bulguları .....	84
3.2.1. Demografik bilgiler.....	86
3.2.1.1. Cinsiyet .....	86
3.2.1.2. Görev yapılan okul.....	87
3.2.1.3. Medeni durum.....	88
3.2.1.4. Eğitim durumu .....	89
3.2.1.5. Çocuk sayısı .....	90
3.2.1.6. Çalışma Yılı .....	91
3.2.1.7. Yaş .....	92
3.2.2. Madde dağılımları .....	93
3.2.2.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümü.....	93

**Sayfa**

3.2.2.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümü .....	94
3.2.2.3. Davranışsal bağlılık ölçümü .....	94
3.2.2.4. Devam bağlılığı ölçümü.....	95
3.2.3. Bağlılık Türlerinin-Demografik Bilgilerle Kıyaslanması .....	96
3.2.3.1. Cinsiyete göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi.....	98
3.2.3.2. Görev yapılan okul türüne göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi.....	100
3.2.3.3. Çalışma süresine göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi .....	102
3.2.3.3.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları .....	106
3.2.3.3.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin Tamhane Güven Aralıkları .....	107
3.2.3.3.3. Davranışsal bağlılık ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları.....	108
3.2.3.3.4. Davam bağlılığı ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları.....	109
3.2.3.4. Yaş dağılımlarına göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi .....	110
3.2.3.5. Medeni duruma göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi .....	115
3.2.3.6. Eğitim duruma göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi.....	117
3.2.3.7. Çocuk sayısına göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi .....	119
3.2.4. Öğretmenlik mesleğinin özellikleri.....	120
3.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması .....	122
3.3.1. Öğretmenlerin demografik bilgilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin yorumlanması .....	123
3.3.2. Anlamlı farklılıklar yaratan demografik özelliklere yönelik inceleme .....	125
3.3.2.1. Tüm bağlılık düzeylerinin okul türüne göre incelenmesi .....	125
3.3.2.1.1. Özel okullar.....	125
3.3.2.1.2. Devlet okulları .....	126
3.3.2.2. Tüm bağlılık düzeylerinin çalışma yıllarına göre incelenmesi .....	127

3.3.2.2.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi .....	127
3.3.2.2.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi .....	128
3.3.2.2.3. Davranışsal bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi .....	130
3.3.2.2.4. Devam bağlılığı ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi .....	131
3.3.3. Madde grup ortalamalarının kıyaslanması .....	132
3.3.4. Tüm bağlılık düzeylerinin çalışma yıllarına göre birlikte değerlendirilmesi ...	133
3.3.5. Elde edilen sonuçların hipotezlerle karşılaştırılması .....	134
3.3.6. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evrelerinin belirlenmesi .....	134
4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	137
4.1. Sonuçlar .....	137
4.2. Öneriler .....	143
KAYNAKLAR .....	145
ÖZGEÇMİŞ .....	164

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.1. Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Seviyesini Ölçen Sorular .....	81
Çizelge 3.2. Güvenirlilik Analizi Katsayısı .....	83
Çizelge 3.3. Araştırma grubuna ait cinsiyet dağılımı çizelgesi .....	86
Çizelge 3.4. Araştırma grubuna ait görev yapılan okul dağılımı çizelgesi .....	87
Çizelge 3.5. Araştırma grubuna ait medeni durumu dağılımı çizelgesi .....	88
Çizelge 3.6. Araştırma grubuna ait eğitim durumu dağılımı çizelgesi .....	89
Çizelge 3.7. Araştırma grubuna ait çocuk sayısı dağılımı çizelgesi .....	90
Çizelge 3.8. Araştırma grubuna ait çalışma yılları dağılımı çizelgesi .....	91
Çizelge 3.9. Araştırma grubuna ait en düşük ve en yüksek çalışma yılları ile ortalama ve standart sapma değerleri çizelgesi .....	92
Çizelge 3.10. Araştırma grubuna ait yaş dağılımı çizelgesi .....	92
Çizelge 3.11. Araştırma grubuna ait en düşük ve en yüksek yaşlar ile ortalama ve standart sapma değerleri çizelgesi .....	93
Çizelge 3.12. Normatif örgütsel bağlılık ölçümü skorları çizelgesi .....	93
Çizelge 3.13. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümü skorları çizelgesi .....	94
Çizelge 3.14. Davranışsal bağlılık ölçümü skorları çizelgesi .....	95
Çizelge 3.15. Devam bağlılığı ölçümü skorları çizelgesi .....	96
Çizelge 3.16. Tüm bağlılık düzeyleri için KOLMOGOROV-SMIRNOV Testi .....	97
Çizelge 3.17. Tüm bağlılık düzeyleri için cinsiyetlere göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	98
Çizelge 3.18. Tüm bağlılık düzeyleri için cinsiyetlere göre ANOVA Testi .....	99
Çizelge 3.19. Tüm bağlılık düzeyleri için görev yapılan okul türüne göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	100
Çizelge 3.20. Tüm bağlılık düzeyleri için görev yapılan okul türüne göre ANOVA Testi .....	101
Çizelge 3.21. Tüm bağlılık düzeyleri için çalışma süresine göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	103



<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.22. Tüm bağıllık düzeyleri için çalışma süresine göre Varyansların Homojenliği Testi .....	104
Çizelge 3.23. Tüm bağıllık düzeyleri için çalışma süresine göre ANOVA Testi.....	105
Çizelge 3.24. Normatif örgütsel bağıllık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi.....	106
Çizelge 3.25. Duygusal-tutumsal örgütsel bağıllık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi .....	107
Çizelge 3.26. Davranışsal bağıllık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi.....	108
Çizelge 3.27. Devam bağıllığı ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi.....	109
Çizelge 3.28. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	111
Çizelge 3.29. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre Varyansların Homojenliği Testi .....	112
Çizelge 3.30. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre ANOVA Testi .....	112
Çizelge 3.31. Normatif örgütsel bağıllık ölçümlerine ilişkin yaş dağılımlarına göre Bonferroni Eş-Anlı Güven Aralıkları testi .....	113
Çizelge 3.32. Devam bağıllığı ölçümlerine ilişkin yaş dağılımlarına göre Bonferroni Eş-Anlı Güven Aralıkları testi .....	114
Çizelge 3.33. Tüm bağıllık düzeyleri için medeni duruma göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	115
Çizelge 3.34. Tüm bağıllık düzeyleri için medeni duruma göre ANOVA Testi.....	116
Çizelge 3.35. Tüm bağıllık düzeyleri için eğitim durumuna göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	117
Çizelge 3.36. Tüm bağıllık düzeyleri için eğitim durumuna göre ANOVA Testi.....	118
Çizelge 3.37. Tüm bağıllık düzeyleri için çocuk sayısına göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri .....	119
Çizelge 3.38. Tüm bağıllık düzeyleri için çocuk sayısına göre ANOVA Testi.....	120
Çizelge 3.39. Öğretmenlerin demografik bilgilerinin örgütsel bağıllık düzeyleri üzerindeki etkili olduğu kategoriler.....	124
Çizelge 3.40. Özel okullarda görevli öğretmenleri örgütsel bağıllık düzeyi skorları.....	125

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.41. Devlet okullarında görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları.....	126
Çizelge 3.42. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları .....	128
Çizelge 3.43. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları .....	129
Çizelge 3.44. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Davranışsal Bağlılık düzeyi skorları.....	130
Çizelge 3.45. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Devam Bağlılığı düzeyi skorları ....	131
Çizelge 3.46. Tüm bağlılık düzeyi skorları.....	132
Çizelge 3.47. Öğretmenlerin çalışma süresine göre bağlılık düzeyi skorları .....	133
Çizelge 3.48. Elde edilen sonuçların hipotezler ile karşılaştırılması.....	134

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

<b>Şekil</b>	<b>Sayfa</b>
Şekil 2 1. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve finansal performans arasındaki ilişki.....	46
Şekil 2 2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	49
Şekil 2 3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı.....	67
Şekil 3.1. Araştırma grubuna ait cinsiyet dağılımı grafiği .....	86
Şekil 3.2. Araştırma grubuna ait görev yapılan okul dağılımı grafiği.....	87
Şekil 3.3. Araştırma grubuna ait medeni durum dağılımı grafiği.....	88
Şekil 3.4. Araştırma grubuna ait eğitim durumu dağılımı grafiği .....	89
Şekil 3.5. Araştırma grubuna ait çocuk sayısı dağılımı grafiği .....	90
Şekil 3.6. Araştırma grubuna ait çalışma yılları dağılımı grafiği .....	91
Şekil 3.7. Araştırma grubuna ait yaş dağılımı grafiği .....	92
Şekil 3.8. Özel okullarda görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları grafiği .....	126
Şekil 3.9. Devlet okullarında görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları grafiği .....	127
Şekil 3.10. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları grafiği .....	128
Şekil 3.11. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları grafiği .....	129
Şekil 3.12. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Davranışsal Bağlılık düzeyi skorları grafiği .....	130
Şekil 3.13. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Devam Bağlılığı düzeyi skorları grafiği .....	131
Şekil 3.14. Tüm bağlılık düzeyi skorlarının kıyaslamalı olarak birlikte gösterimi grafiği .....	132
Şekil 3.15. Öğretmenlerin çalışma süresine göre tüm bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı olarak gösterimine ilişkin grafik.....	133
Şekil 3.16. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evreleri .....	135

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### Kısaltmalar

### Açıklamalar

**ÖVD**

Örgütsel vatandaşlık davranışı

**ÖVDÖ**

Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı

**ÖVDB**

Bireye yönelik vatandaşlık davranışı



## 1. GİRİŞ

İnsanoğlunun temel ihtiyaçlarından biri olan aidiyet duygusu, bireyin bulunduğu topluma, gruba veya örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyen önemli faktörler arasındadır. Sosyal bir varlık olan insan, bulunduğu ortamın, yaşadığı toplumun veya çalıştığı örgütün bir parçası olarak kendisini görmeye başladığı andan itibaren kendisini güvende ve mutlu hissetmeye başlar. Buna karşılık aidiyet duygusu zayıf olan bireyler, toplum içerisinde yalnızlaşarak, çoğu zaman kendilerini güçsüz, iyi işlere başlama ve bitirebilme konusunda umutsuz ve çaresiz hisseder. Aidiyet duygusunu özünde barındıran örgütsel bağlılık ise en basit anlamda bireyin içerisinde bulunduğu örgüt ile bir çeşit bağ kurması ve bunun sonucu olarak kendini ait hissettiği olguyla birlikte ifade edebilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimi kabul etme derecesi, üretkenliği gibi bireyin örgüte sağladığı katma değerler açısından 1960'lı yılların başından itibaren araştırmacılarının ilgisini çeken önemli bir kavram olmuştur. Diğer yandan her geçen gün daha rekabetçi bir hal alan iş dünyasında kâr etmeyi amaçlayan örgütler için ise örgütsel bağlılık göz ardı edilmemesi gereken önemli bir faktördür. Örgütlerin kâr ederek varlıklarını sürdürebilmeleri için, işgörenlerin (işgörenlerin) sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütler, işgörenlerinden her geçen gün daha fazla çaba sarf etmelerini, motive olmalarını ve sorumluluk almalarını beklemektedirler. Bunun yanında, örgütlerin güçlenerek büyüebilmeleri, işgörenlerin örgüte yönelik güçlü duygular beslemelerine bağlıdır. Çünkü işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işgörenin mesleğine ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olması gerekmektedir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenecektir.

Halkla ilişkiler, en bilinen şekliyle kurum ile kamu veya diğer bir deyişle paydaşları arasında stratejik temelli örgütsel bir iletişim yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Burada, üzerinde durulması gereken önemli bir husus kamunun veya paydaşın nasıl tanımlandığıdır. 1963 yılında Edward Freeman “paydaş” kavramını; “bir örgütün faaliyetlerinden etkilenmiş, şu anda etkilenen veya gelecekte etkilenebilecek kesim ve kişiler veya bir kurumun faaliyetlerini geçmişte etkilemiş, şu anada etkileyen veya

gelecekte etkileme potansiyeli bulunan kişi veya kesim” olarak tanımlamıştır. Bu açıdan bakıldığında iç müşteri olarak adlandırılan işgörenlerin, örgütün verimliliğini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer alan örgütsel bağlılık seviyelerine ilişkin yapılacak bir tespitin halkla ilişkiler disiplini açısından önemi azımsanamayacak ölçüdedir.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi işgörenlerin tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı (turn over rate), işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Geçmiş yıllarda örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birtakım çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışmaların kavramsal düzeyde olduğu, çalışmalarda varılan sonuçların hayata geçirilmesinde yetersiz kaldığı görülmektedir. Söz gelimi, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, diğer bir deyişle işgörenin örgütsel bağlılık düzeyinin yıllara bağlı olarak sürekli artış gösterdiği (Cohen, 1993; Mathieu ve Zajac, 1990; Popoola, 2006) yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ancak bu savın günümüzde ne ölçüde gerçeği yansıttığı ve örgütsel bağlılığın hangi boyutlarını kapsadığı konusundaki araştırmaların yetersiz kaldığı söylenebilir.

Bu çalışmada, işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılıklarının nasıl şekillendiği belirlenerek, Swailas tarafından belirlenen 4 farklı bağlılık düzeyi (duygusal-tutumusal, davranışsal, devam, normatif (ilkesel) bağlılık) (Swailas, 2004:193) ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca işgören yönetiminde söz sahibi konumunda olan kurum amirleri, halkla ilişkiler ve insan kaynakları bölümlerince işgörenlerin çalışma yıllarına göre geliştirilebilecek stratejilerin proaktif bir yaklaşımla planlanmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle kuruma personel yönetimi konusunda yeni bir bakış açısı kazandırılarak, kurumun yönetim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi sağlanabilir.



Araştırmanın konusu “Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği”dir. Bu çerçevede, araştırma grubu Muğla'nın Marmaris ilçesinde bulunan özel ve devlet orta öğretim (lise) okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Yapılan çalışmada devlet ve özel okullarda görevli öğretmenlerin çalışma ortamlarının ve tabi oldukları özlük haklarının farklı olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, anket çalışması özel ve devlet orta öğretim okullarında görevli öğretmenlere ayrı ayrı uygulanmıştır. Çalışma ayrıca Swales (2004) tarafından ortaya konulmuş örgütsel bağlılık türleri (Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam ve Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık) ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırma, çalışmanın uygulama aşamasında da yol gösterici olmaktadır.

Çalışmada, “örgütsel bağlılığın kişinin çalışma yılı ile gelişen ancak tek boyutlu değil çok boyutlu bir bağlılık duygusu olduğu” temel varsayımından yola çıkılarak tasarlanmıştır. Örgüte duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılığın işgörenlerin çalışma yılına göre farklılık gösterebileceğine, bu farklılıklardan yola çıkılarak işgörenlerin çalışma yıllarının evrelere ayrılacağı temel varsayımın yanı sıra, diğer varsayımları maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyelerinde gözlemlenen değişikliklere istinaden işgörenlerin çalışma yılları evrelere ayrılabilir.
- İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyeleri çalışma yılına bağlı olarak aynı boyutta sürekli olarak artmadığı, bunun yerine farklı çalışma evrelerinde farklı boyutlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Her bir çalışma evresi, Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam veya Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık boyutlarının o evredeki düzeyine göre isimlendirilebilir.

Bu çalışma, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir biçimde, işgörenin çalışma yılıyla (kıdem) ilişkili olarak ne şekilde değişiklik gösterdiğinin ortaya konulması ve bu değişikliklerin nedenlerinin araştırılması açısından önemlidir. Böylelikle halkla ilişkiler

için önemli bir değer olarak kabul edilen işgörenin örgüte karşı takındığı tutum ve davranışların temeline inilerek, örgüt tarafından işgörene yönelik gerekli stratejilerin (özlük haklarının zamanında iyileştirilmesi, mesleki tatminin artırıcı tedbirler alınması, işgörenin örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesine zemin oluşturulması vb.) zamanında geliştirilmesi sağlanabilecektir.

İşgörenin örgütsel bağlılık türleri irdelenerek, çalışma süresine göre bu bağlılığın evrelere göre tasnif dilmesini, işgörenin hangi evrelerinde ne gibi olumsuzluklarla karşılaşabileceğini ve bu olumsuzlukları gidermek için hangi yöntemlerin kullanılabileceğini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma giriş bölümü haricinde üç bölümden oluşmaktadır:

Örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın temelleri üzerinde durulan ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramının tanımı, tarihsel gelişim süreci, örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar, örgütsel bağlılık türleri ve yaklaşımlar konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; çalışmanın yöntemi belirlenerek, araştırma bulguları, araştırma grubuna ait demografik bilgiler ve dört boyuta göre tespit edilen örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Daha sonra, araştırma grubuna ait demografik özelliklerinin, tespit edilen örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve anlamlı farklılıklar yaratan demografik özellikler tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular temel alınarak, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evreleri belirlenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde; belirlenen çalışama hayatı evrelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşanan değişikliklerin sebepleri tartışılmış ve özellikle azalma yönünde bir eğilimin olduğu evrelere ilişkin çözüm önerileri sunulmuştur.

Araştırma kapsamında, Marmaris ilçesinde bulunan özel ve devlet orta öğretim (lise) okullarında çeşitli alanlarda öğretmenlik yapan 167 kişiye anket uygulanmış ve kendilerine yöneltilen toplam 20 soruyu yanıtlamaları istenmiştir.

Bu çalışma, kamu kurumlarında çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını, çalışma yılı esasa alınarak bu zamana kadar yapılan çalışmalardan farklı bir şekilde çok boyutlu olarak ortaya konulması açısından çözümleyicidir.





## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMELLERİ

Bireyin bir organizasyona aidiyet duygusu, bireyin örgüte olan bağlılığını artırırken hem bireyin hem de organizasyonun yararına durumlarla sonuçlanmaktadır. Aydınliya (2005) göre modern yönetim yaklaşımlarının ayırt edici önemli özelliklerinden biri, bireyin örgütüne karşı olan bağlılık duygusudur (Aydınli, 2005:66). Bireyin örgütüne karşı olan bağlılık duygusu ile yetenek ve gayretini bu doğrultuda odaklaması örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleşmesinde önemli bir faktördür. Dolayısıyla, bağlılık duygusuna sahip bireylerin varlığı, organizasyonun etkinliği ve verimliliği için gerekli bir durumdur.

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu etkin kullanmaları gerekmektedir (Topaloğlu, 2010:1). Ayrıca günümüzde başarılı olmanın yolu eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmaktan geçmektedir. Bu durum örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye yönlendirirken, örgütsel bağlılık konusundaki ilgiyi de artırmaktadır (Eğriboyun, 2014:27).

Örgütsel davranış araştırmaları, işgörenlerin örgütlerde nasıl davrandıklarının açıklanması ve bu davranışları bilimsel temellere dayandırarak tanımlanması ile ilgilenen bir alandır (Chatman, 1989:333). Uzun yıllar boyunca örgütsel davranış araştırmacıları işgören ve örgüt arasında uyum sağlanabilmesinin, örgütsel ve bireysel çıktılarını araştırmışlar ve bu durumun her iki alanda da olumlu katkılar ortaya çıkardığını belirlemişlerdir. Örneğin, Olian ve Rynes, birey ve örgüt arasındaki uyum derecesini personel seçim kararları çerçevesinde açıklamış ve bunu yaparken de “bireyin tutumu, değerleri, kişilik özellikleri ve davranışlarının örgütün amaçları ile uyumlu olması gerektiği” görüşünü ileri sürmüşlerdir (Bretz ve Judge, 1992:16).

Bir işgörenin örgütüne karşı beslediği bağlılık hissi uzun bir zaman içerisinde gittikçe açıklık kazanan bir süreç olarak karakterize edilebilir. Bu süreç, iş görenin örgüte katılımından önceki bir dönemde başlayıp, örgüte katılımından sonra birbirini izleyen yıllar boyunca da devam eden bir süreçtir. Örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için,

bağlılığa etki eden faktörlerin işgörenin farklı kariyer basamakları süresince ve işgörenin örgüte bağlılığını ifade eden süreç boyunca ele alınıp incelenmesi gerekir (Mowday vd., 1982:45).

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (Türkçe Sözlük, 2005), Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır (Jarvi, 2004:2). Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır (Sığırı,2007:262). Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır (Koç, 2009:201).

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte “örgütsel bağlılık”; “klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınması” (Meyer ve Allen, 1990:2), “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi” (Mowday vd., 1979, 225), “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday v.d., 1982:20), “iş görenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” (Luthans, 1995:130); “örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday, 1982:20); “iş görenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” (Robbins, 1998:143); “kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum” (Sheldon, 1971:143); “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982:421); “parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi” (Geartner ve Nollen, 1989:976), “işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması” (Balay, 2000:16), “işgörenin örgüte bağlılığını gösteren tutum ve örgüt üyelerinin örgüt, örgütün devam eden başarısı ve iyi olması için ilgilerini belirttikleri devamlı bir süreç” (Tella vd., 2007:6) şeklinde tanımlanabilmektedir. Tüm tanımlarda



örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sığırı,2007:262).

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000, s.76). Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüyle özdeşleşme derecesi olduğundan, aktif olarak örgüte katılımı gerektirmektedir (Newstorm ve Davis, 1993, s.198).

Son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte örgütlerin gittikçe karmaşık bir hal alması örgütsel bağlılık konusunun önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler işgörenlerinden daha fazla çaba sarf etmelerini, motive olmalarını ve inisiyatif almalarını beklemektedir. (Özutku, 2008:79-80). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Ancak her ne kadar işgörenler işlerini yapmak için çaba sarf etseler ve gerekli yeteneklere sahip olsalar da, bu durum tek başına örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyüebilmeleri, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bu nedenle, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenecektir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Bir örgütün başarısı yalnızca işgörenlerinin yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, aynı zamanda işgörenlerini örgüte bağlanmaları yönünde nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır. Her geçen gün daha rekabetçi bir ortam haline gelen piyasada kâr amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık bu nedenle çok önemli bir faktördür. Bu bağlamda, kurum yönetimi perspektifinden bakıldığında iç müşteri olarak görülen işgörenlerin (işgörenler) verimliliğini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer alan örgütsel bağlılığın halkla ilişkiler açısından da önemi azımsanamayacak boyuttadır. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi işgörenlerin tutum ve davranışları ile

doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı (turn over rate), işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, ülkemizde de birtakım çalışmalar olsa da bu çalışmaların kavramsal düzeyde kaldığı, çalışmalarda varılan sonuçların hayata geçirilmesinde yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bu çalışmada “Swailas’ın 4 boyutlu bağlılık sınıflandırması” esas alınacaktır (Swailas, 2004:193). Çalışmada Swailas 4 boyutlu bağlılık sınıflandırılmasının esas alınmasının temel sebebi, Swailas’ın yaklaşımının diğer yaklaşımlara göre daha kapsayıcı ve daha güncel olmasıdır.

Çalışma süresi (kıdem) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmalıdır. Deneyimli işgörenlerin zaman içinde elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübe buldukları örgütün sağladığı ortamda kazanılmıştır. Bu durum örgüte karşı sorumluluk duymalarına neden olur. Ayrıca örgütte elde ettiği bu kazanımları başka bir örgüte aktarmak ve başarılı olmak zaman alacaktır. Genç işgörenlerin örgütte daha kıdemli olan iş görenlere göre örgüte bağlılığı daha azdır. Daha genç ve daha az doyumuna ulaşmış bireylerin, daha yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmüştür (Balay, 2000).

Mowday ve arkadaşları (1982) ile Buchanan (1974) bir işgörenin örgütüne karşı beslediği bağlılık hissi gittikçe açıklık kazanan bir süreç olarak karakterize edilebileceğini öne sürmekte, işgörenin örgüte olan bağlılığının, kişinin örgüte katılımından önceki bir dönemde başlayıp, örgüte katılımından sonra birbirini izleyen yıllar boyunca da devam eden bir süreç olarak görmektedir (Buchanan, 1974:342; Mowday vd., 1982:45). Bu bağlamda, Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için, bağlılığa etki eden faktörlerin işgörenin farklı kariyer basamakları süresince ve işgörenin örgüte bağlılığını ifade eden süreç boyunca ele alınıp incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kapsamda, Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık sürecini çalışma süresi ile bağlantılı olarak üç aşamada incelemişlerdir. Bunlar;

- Bekleyiş veya giriş öncesi,

- Başlangıç veya örgüt üyeliğinin ilk birkaç ayı,
- Yerleşme veya orta ve daha ileri aşamadaki kariyer aşamalarıdır.

Ancak, örgütsel bağlılığı çalışma yılına göre bu kadar genel bir biçimde ayırmanın, günümüz işgöreni açısından isabetli bir analiz yapılmasına imkân vermeyeceği değerlendirilmektedir. Kaldı ki Mowday ve arkadaşları (1982)'nin yapmış oldukları çalışmalarda ulaştıkları sonuçların, örgütsel bağlılığı çok boyutlu değil tek boyutlu olarak irdelemekte olduğu da görülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusu yaygın olarak bağlılığın işgören devri ile ilişkisi ve örgüte yüklediği maliyetler açısından ilgi konusu olurken, örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişki daha az incelenmiştir. İşgörenlerin işte göstermiş oldukları performans da örgüt açısından en az işgören devri kadar önem taşımaktadır (Meyer,1989:152). Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam taşımaktadır ve örgütsel yaşamın merkezinde yer almaktadır (Özutku, 2008:80). İş görenler kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel süreçlerden istenilen doğrultuda sonuç alınması beklenmemelidir. Bu bakımdan, örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır. (Sığırı, 2007:262).

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre örgütsel bağlılığın nedenlerini ortaya koymaya çalışan araştırmaların büyük bir kısmı verilerini bir defaya mahsus olmak üzere çalışanlar üzerinde uyguladıkları anketlerle elde etmiş, bu verilerden yola çıkarak bağlılık ile diğer bazı değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı bir yönünün bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Her ne kadar bu araştırmalar, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebilecek bireysel, işe yönelik ve örgütsel faktörlerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamış olsalar da, söz konusu değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini açıklamakta yetersiz kalmışlardır (Mowday vd., 1982:45).

Örgütsel bağlılık ile iş görenin çalışma süresi (kıdem) arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu (Cohen, 1993; Mathieu ve Zajac, 1990; Popoola, 2006) ortaya koyan

çalışmalar incelendiğinde; bu çalışmalarda örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla irdelenmemiş olduğu görülmüştür. Bugüne kadar bu çerçevede yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel bağlılığın duygusal-tutumsal bağlılık boyutuyla ele alınmış olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmada, kamuda işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışma süresine bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının nasıl şekillendiğinin belirlenerek, örgütsel bağımlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu açıdan çalışmada, örgütsel bağlılığın çalışma süresi ile ilişkili aşamalar halinde tanımlanmasının mümkün olup olmadığı sorusundan hareketle örgütsel bağımlılık;

- Duygusal-Tutumsal Bağlılık
- Davranışsal Bağlılık,
- Devam Bağlılığı,
- Normatif (İlkesel) Bağlılık

olmak üzere dört boyutta incelenmiş ve bu boyutlar ekseninde bir çalışma yapılmıştır.

Yapılan çalışma ile ayrıca iş gören (personel) yönetiminde kurum amirleri, halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanlarınca iş görenlerin çalışma yıllarına göre geliştirilebilecek stratejilerin proaktif bir yaklaşımla planlanmasının sağlanması, böylelikle örgüt/kurumun yönetim kademesine personel yönetimi konusunda yeni bir bakış açısı kazandırılarak, kurumun yönetim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışma, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir biçimde, işgörenin çalışma yılıyla (kıdem) ilişkili olarak ne şekilde değişiklik gösterdiğinin ortaya konulması ve bu değişikliklerin nedenlerinin araştırılması açısından önemlidir. Böylelikle halkla ilişkiler için önemli bir değer olarak kabul edilen işgörenin örgüte karşı takındığı tutum ve davranışların temeline inilerek, örgüt tarafından işgörene yönelik gerekli stratejilerin (özlük haklarının zamanında iyileştirilmesi, mesleki tatminin artırıcı tedbirler alınması, işgörenin örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesine zemin oluşturulması vb.) zamanında geliştirilmesi sağlanabilir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın, işgörenin örgüt içindeki verimi bakımından önemli etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Bu etkiler iş görenin; stresinin azaltılması, iş performansının, iş tatmininin ve düzenli işe devam etme isteğinin artması, işten ayrılma isteğinin ve devamsızlığının en aza indirilmesi olarak sıralanabilir (Bakan, 2011: 213). Söz konusu etkiler, iş görenin örgütsel bağlılığındaki artışın sonucunda ortaya çıkan faydalar olarak görülse de nihai olarak örgütün toplam verimliliğinin yükselmesinde önemli katkı sağlamaktadır.

Bu açıdan;

- İşgörenin örgütsel bağlılık türleri irdelenerek, çalışma yılına (kıdem) göre bu bağlılığın evrelere göre tasnif dilmemesinin,
- Bu tasnif yapıldıktan sonra, örgütsel bağlılığın hangi evrelerinde örgütün iş gören açısından ne gibi olumsuzluklarla karşılaşabileceğinin ortaya konulmasının,
- Bu olumsuzlukları gidermek için hangi yöntemlerin kullanılabileceğinin veya olumlu iş gören davranışlarını ne şekilde korunabileceğinin saptanmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, kamu kurumlarında çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını, çalışma yılı esasa alınarak bu zamana kadar yapılan çalışmalardan farklı bir şekilde çok boyutlu olarak ortaya konulması açısından çözümleyicidir.

Literatür incelemesine dayanılarak bu çalışmanın temel varsayımı, örgüte duygusal, davranışsal, devamlılık ve normatif bağlılıkla işgörenlerin çalışma yılı arasında ilişki olduğu yönündedir. Bu varsayımı ifade eden kavramsal model Şekil 3'te görülmektedir. Bu model kapsamında, Muğla'nın Marmaris ilçesindeki devlet ortaöğretim okullarında 657 sayılı Kanuna tabi olarak görevli öğretmenler ile Marmaris'teki özel ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgüte duygusal, davranışsal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyi, işgörenlerin dört bağlılık düzeyi ile çalışma yılı arasındaki ilişki ve bu ilişkide etkili olabileceği düşünülen faktörlerin etkisi incelenmiştir.

Araştırma modelinde üç grup değişken yer almaktadır. Bunlar, bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenler ve bağlamsal (contextual) değişkenlerdir. Modelde bağımsız

değişkenler olarak örgütsel bağlılığın dört unsuru, bağımlı değişken olarak işgörenlerin iş performansı ve bağlamsal değişkenler olarak da işgörenlerin kıdem durumu yer almıştır.

Bu çalışma, “örgütsel bağımlılığın kişinin çalışma yılı ile gelişen ancak tek boyutlu değil çok boyutlu bir bağlılık duygusu olduğu” temel varsayımından yola çıkılarak tasarlanmaktadır.

Mowday ve arkadaşları (1979:231, 1982:4), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması şeklinde tanımlanmıştır. Sean ve arkadaşlarının (2002:351) yaptıkları araştırmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir. Örgüte duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılığın işgörenlerin çalışma yılına (kıdem) göre farklılık gösterebileceğine, bu farklılıklardan yola çıkılarak işgörenlerin çalışma yıllarının evrelere ayrılabilmesine ilişkin varsayımı test etmeye yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1a: İşgörenlerin örgüte duygusal-tutumsal bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b: İşgörenlerin örgüte davranışsal bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c: İşgörenlerin örgüte devam bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d: İşgörenlerin örgüte normatif (ilkesel) bağlılığı çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyelerinde gözlemlenen değişikliklere istinaden işgörenin çalışma yılları evrelere ayrılabilir.

H3: İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyeleri çalışma yılına bağlı olarak aynı boyutta sürekli olarak artmadığı, bunun yerine farklı çalışma yılı evrelerinde farklı boyutlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

H4: Her bir çalışma evresi, Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam veya Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık boyutlarının o evredeki düzeyine göre isimlendirilebilir.

Çalışmada, araştırma grubu Muğla'nın Marmaris ilçesi, orta öğretim (lise) okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Yapılan çalışmada devlet ve özel okullarda görevli öğretmenlerin çalışma ortamlarının ve tabi oldukları özlük haklarının farklı olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, anket çalışması özel orta öğretim okullarında ve devlet orta öğretim okullarında görevli öğretmenlere ayrı ayrı uygulanmıştır. Çalışma ayrıca Swailes (2004) tarafından ortaya konulmuş örgütsel bağlılık türleri (Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam ve Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık) ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırma, çalışmanın uygulama aşamasında da yol gösterici olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalardan yola çıkılarak konuyla ilgili olarak çok sayıda değişkenden bahsetmenin mümkün olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarının belirgin bir biçimde ortaya konulmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden unsurları farklı gruplar halinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, "bireysel faktörler" ve "demografik faktörler" olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara bireysel faktörler bağlamında bakıldığında; daha önce yapılan araştırmalara göre bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel

olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi yazında oldukça fazla araştırma ile tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir (Alvi ve Ahmed, 1987:267-280). Bu nedenle araştırmada hedef grubun cinsiyeti göz önünde bulundurulmuştur.

Luthans ve arkadaşlarının araştırmalarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Luthans vd., 1987:221). Ancak, yapılan literatür taramalarında, çalışma yıllarının (kıdem) tüm bağlılık boyutlarına olan etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın odak noktası çalışma yılları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konulması olduğundan araştırmada hedef grubun çalışma yılları ile birlikte yaşları da göz önünde bulundurulmuştur.

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş iş görenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1973:562). Ancak çalışmanın lise öğretmenleri üzerinde yapılmış olması ve lise öğretmenlerinin asgari olarak üniversite mezunu olduğu gerçeği dikkate alındığında, söz konusu değişken lisans ve lisansüstü düzeyleri için dikkate alınmıştır.

Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale gelecektir (Iverson ve Buttgieg, 2004:6). Bu bağlamda, çalışmada hedef grubun medeni durumu ile çocuk sayıları da göz önünde bulundurulmuştur.

## **2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı**

Literatürde yapılan taramada, örgütsel bağlılığa ait çok sayıda tanım bulunduğu (İnce ve Gül, 2005:2) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık tanımlarının bu denli çeşitlilik arz etmesinin temel sebebinin ise örgütsel bağlılık kavramının çok boyutluluğundan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde



bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. (Özutku, 2008:80)

Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında; “örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması” (Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974:604) olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık örgüte karşı psikolojik bir aidiyettir. Bireyin bir örgütle gönüllü olarak çalışmasına yol açan faktörün örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülmektedir, gurur ve saygı kavramlarının bağlılık duygusuyla ilişkili olduğuna dair ampirik kanıtlarda ortaya konulmuştur (Boezeman ve Ellemers, 2007:772). Örgütsel bağlılığın bireye istikrar ve aidiyet duygusu sağladığı belirtilmektedir ve bu durum stresli çalışma koşullarının etkisini azaltıcı bir faktördür (Namasivayam ve Zhao, 2007:1215).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

“Örgütsel Bağlılık” yeni bir kavram olmayıp, 1950’li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken ve üzerinde birçok araştırma yapılmış bir konudur. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O’Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990) dir. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınıp incelenmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili özellikle yabancı literatürde çok sayıda araştırma olmasına rağmen, bu kavram öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusu hala belirsiz ve karışıktır. Bağlılık hakkında birçok tanımın yapılmış olması, konunun ne kadar geniş, derin ve çok boyutlu olduğunun bir göstergesidir. 1956 yılından Whyte’in çalışmasıyla akademik anlamda inceleme konusu yapılan örgütsel bağlılığa ilişkin günümüze değin birçok araştırma yapılmış olup, bu araştırmalarda örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın yarattığı sonuçlar üzerinde durulmuştur (Bakan, 2011:41).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde 1960’lı yılların başındaki çalışmaları ile Becker ve Kelman’ın öne çıktığı görülmektedir. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “taraf tutma” olarak adlandırılan Becker’in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır

(Becker, 1960, 32-40). Bu durum işgörenin örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur (Iverson vd., 1999: 314). Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Sığırı,2007:263). Kelman ise bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır (Kelman, 1958:51-60).

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır (Zangaro, 2001:15). Örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül,2002:43). Etzioni’ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücü”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001:35). Etzioni’nin örgütsel bağlılık sınıflandırması; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001:16). Buna göre “ahlaki bağlılık”, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi; “çıkara dayalı bağlılık” işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; “zorunlu bağlılık” ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir. Etzioni işgörenin bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Etzioni’den farklı olarak Kanter’in örgütsel bağlılık sınıflandırması, devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır (Kanter, 1968:500). Kanter, örgütlerdeki “devamlılık bağlılığını”, üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. “Özdeşleşme bağlılığında”, üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağlılıklarla örgütlerine bağlanırlar. “Kontrol bağlılığı” ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993:6). Kanter,

Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağlılığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir (Sığırı,2007:263).

Örgütsel bağlılık, 1960'lı yılların ortalarından itibaren başta ABD olmak üzere pek çok ülkede insan merkezli çalışma prensibi edinmiş organizasyonlar üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. 1974 yılında Porter'ın geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Literatürde oldukça eski ve üzerinde birçok araştırma yapılmış olan örgütsel bağlılık konusu halen hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemini korumaktadır (Bakan, 2011:41).

Staw ve Salancik'in "tutumsal-davranışsal bağlılık" sınıflandırması, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "tutumsal bağlılık" olarak yazında yer almıştır (Staw ve Salancik, 1977). "Davranışsal görüş", bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için "yatırımlar" kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağlılığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. "Davranışsal bağlılık modeli", beklenti kuramının genel şekliyle, işgörenin davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır (Scholl, 1981:590). "Tutumsal görüş" ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, "tutumsal anlamda bağlılık", örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Arkonanç, 2001:157).

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır. Mowday, Porter ve Steers'in bağlılık sınıflandırması, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır (Mowday vd., 1979: 225). Adı geçen araştırmacılara göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır

(Barringer, 1998). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002:805).

Kelman'dan etkilenen O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamış ve uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta sınıflandırmıştır. O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık sınıflandırması da bağlılığın boyutlarının; "uyum-uyma" (compliance), "özdeşleşme" (identification) ve "içselleştirme" (internalization)" olarak ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986:492). "Uyum", bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder (Aronson, 1999:35). "Uyum bağlılığı", paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. "Özdeşleşme" ise sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. "Özdeşleşme bağlılığı", diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar (Aronson, 1999:38). "İçselleştirme" ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. "İçselleştirme bağlılığı", bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. "Uyum" boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Meyer ve Allen, ilk olarak iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı "duygusal bağlılık", ikinci tip bağlılığı "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele "normatif ya da ahlaki bağlılık" olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Meyer ve Allen, 1997). Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir. Meyer ve Allen'in "çok boyutlu bağlılık" sınıflandırması, örgütsel bağlılığın üç boyutunun da birbirlerinden

farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur (Meyer ve Allen, 1991:61-89). Duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. Bu üç yaklaşımın (duygusal, devamlılık ve normatif) ortak yanı, bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini karakterize etmesi ve örgütle olan beraberliğin devam edip etmeyeceği kararında etkili olmasıdır (Meyer, Allen ve Smith, 1993:539).

Swailas (2004) ise örgütsel bağlılığı Duygusal veya Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık, Devam Bağlılığı veya Hesaplanan Bağlılık, Normatif veya İlkesel Bağlılık olmak üzere 4 başlıkta incelemiştir.

Duygusal veya tutumsal bağlılık, işgörenlerin çalıştığı örgüte duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesi anlamına gelmekte olup duygusal bağlılık örgütsel bağlılık alanında en tanınmış olan yaklaşımdır (Suliman ve Lies, 2000). İlk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya konulmuş ve Porter ve arkadaşları (1979) ve Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel değerleri kabullenme ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olmak bireyin örgütle kurduğu duygusal bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Monday vd., 1982). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin “özdeşleşme ve bütünleşme derecesi” şeklinde tanımlamışlardır. Mowday, Porter ve Steers’ın (1979) örgütsel bağlılığı; “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi” şeklindeki tanımlamasıyla Meyer ve Allen’in duygusal bağlılık tanımı büyük ölçüde örtüşmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kalmak istedikleri için devam ederler (Allen ve Meyer, 1990:6).

Tutumsal veya duygusal bağlılık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılık işgörenin örgütle karşılıklı bir alışveriş (çıkar ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden

davranışlar sergilemesidir (Mowday vd., 1982). Bu nedenle davranışsal bağlılık literatürde çıkarıcı bağlılık olarak da ifade edilmektedir.

Devam bağlılığı, insanların örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış olduğunu ve bireyin örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimidir. Devam bağlılığı, daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Örgüt üyesi olan bireyin, çalıştığı örgütten ayrılacak olmasının ortaya çıkaracağı maliyet üzerine kurgulanmıştır (Swales, 2004). İşgörenin örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği ekonomik imkânlar (örgütün sunduğu emeklilik imkânı, iş güvencesi, diğer ekonomik yardımlar-ikramiye gibi) örgütten ayrılmayı kendisi için çok maliyetli bir işlev konumuna getirir (Lemons ve Jones, 2001).

Normatif bağlılık ise, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şeklidir. Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (etik) olduğunu düşündüğü için örgütte kalır. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır (SIGRI,2007:264). Diğer bir deyişle işgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtan normatif bağlılık, sadakat ve minnet duygusunu temel alan örgütsel bağlılık boyutudur (Swales, 2004; Yousef, 2000). Bu yaklaşıma göre bireyin hedef ve değerleri ile örgütün amaçları arasındaki uyum, bireyin örgüte karşı minnet duygusu beslemesine neden olur (Suliman ve Iles, 2000). Wiener (1982) normatif bağlılığı örgütsel amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirilmiş normsal baskı olarak tanımlamıştır. Güçlü normatif bağlılığa sahip bireyler, örgütün üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ederler (Meyer ve Allen, 1991; Wiener, 1982). Bireyler sahip oldukları değerlerden dolayı örgüte bağlı olmayı doğru bir davranış ve aynı zamanda bir yükümlülük olarak görürler.

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993:18). Her bir örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlardan söz edilebilir. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, işgörenlerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyoekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Kavramlar

Morrow'a (1993) göre yönetim biliminin birçok alanında olduğu gibi, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar da henüz bir bütün olarak gelişimini tamamlamamış olup, sürekli yeni fikirler ve kavramlar üretilmektedir. Yeni fikir veya kavramlar mevcut fikir veya kavramların ya ıslah edilmiş, geliştirilmiş ya da çok küçük değişiklikler yapılmış yeni versiyonları olarak ortaya çıkmışlardır (Morrow, 1993). Aşağıda bu yeni kavramlar ele alınıp açıklanmaktadır.

#### 2.3.1. İşe bağlılık

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık bütün örgütü kapsayacak şekilde ele alınırken, diğerlerinde ise örgütsel bağlılık ile işe veya mesleğe bağlılık arasında bir ayırım yapılmıştır (Nijhof vd., 1998). Örneğin, Gallie ve White (1993) örgütsel bağlılığı "örgütsel değerleri benimseme ve örgütte kalmaya istekli olma" şeklinde, Mowday ve Steers (1979) ile Cook ve Wall (1980) bileyin çalıştığı örgütten kişisel beklentilerinin ötesinde, görev ve sorumluluk bilincinin bir sonucu olarak çalışmaya istekli bir şekilde devam etme arzusu olarak tanımlarlarken, diğer bir grup araştırmacı işe bağlılığı "işgörenin işine yönelik ortaya koyduğu çaba" (Nijhof vd., 1998), "bireyin kendisine verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmeye istekli olup, bu görevinde elde ettiği performansı karşılığında kendini mutlu hissetmesi ve bu uğurda örgütün yararına kendisine verilecek diğer görevleri kabullenmeye istekli davranması" (Morrow ve Wirth, 1989; Blau, 1985; Brewer, 1996) olarak tanımlamışlardır. Literatürde işe bağlılık kavramına ilişkin bireyin gözünde işin olumlu yönleri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi (Lodahl ve Kejner, 1965), bireyin kimliği, değer ve tutumlarının işiyle duygusal anlamda özdeşleşmesi (Kanungo, 1981) personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak hissettiği duygusal bir bağ ve inanç (İnce ve Gül, 2005) ve bireyin işini temel yaşam ilgisi olarak görmesine neden olan işe yönelik tutum ve eğilimler (Dublin vd., 1975) gibi tanımlar yapılmıştır (Bakan, 2011:13).

### 2.3.2. Mesleğe bağlılık

Literatürde örgüte ve işe bağlılığın yanı sıra “mesleğe bağlılık”tan da bahsedilmektedir (Balay, 2000). İşgörenlerin eğitim düzeylerinin gün geçtikçe artmasıyla birlikte işlerin başarıyla yapılabilmesinde uzmanlaşmanın daha da önem kazanması mesleki bağlılığa olan gereksinimi ve mesleki bağlılığın önemini arttırmıştır (Morrow, 1993).

Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 2000). Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleğini yaşamında önemli olarak algılaması (Greenhouse, 1971), mesleği birey açısından giderek daha da önemli hale gelmesi ve bireyin il güçlü bir şekilde özdeşleşmesi (Marrow ve Wirth, 1989) ve bireyin bağlılığı, meslekte kendisine verilen rolü en iyi şekilde oynamak için sahip olduğu güdünün gücü (Hall, 1971) olarak tanımlanmaktadır.

Balay’a (2000) göre mesleğe bağlılığın üç koşulu bulunmaktadır. Bunlar;

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları benimseme,
- Mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme arzusu,
- Mesleki üyeliğin devamını istemektir.

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Randal ve Cote (1991), bir birey için her iki bağlılık düzeylerinde farklılıklar olabileceğini saptamışlardır. Buna göre kişinin;

- Mesleğe bağlılık düzeyi yüksek – örgütsel bağlılık düzeyi yüksek,
  - Mesleğe bağlılık düzeyi düşük – örgütsel bağlılık düzeyi yüksek,
  - Mesleğe bağlılık düzeyi yüksek – örgütsel bağlılık düzeyi düşük,
  - Mesleğe bağlılık düzeyi düşük – örgütsel bağlılık düzeyi düşük olabilmektedir
- (Bakan, 2011, 15). Söz konusu bağlılık düzeylerinin yüksek veya düşük olmasında ödül, ceza, kariyer, makam ve kıdem gibi motivasyonların rol aldığı Randal ve Cote (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında literatürde yerini almıştır.



### 2.3.3. Kariyer bağıllığı

Kariyer kelimesi, Latin kökenli olan ve bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen "carraria"dan türemiş olup, yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilerek kariyerin bireysel ve kişisel bir yolculuk olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır (El-Sawad, 2005; Seymen, 2004). Türkçe'de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır (Öztürk ve Teber, 2006). Kariyer, işgörenlerin iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve böylece kendilerini geliştirdikleri iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak algıladıkları bir tutum ve davranışlar dizisi (Can, 2001; Mannix ve Karen, 2003; Akın, 2005); iş yaşantılarındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi (Öztürk ve Teber, 2006) ifade etmektedir. Kişilerin yaşamında üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek (Berberoğlu, 1991); çalışma yaşamlarındaki gelişme ve ilerlemeler (Budak vd., 1995; Öztürk ve Teber, 2006); yaşamları boyunca yapmış oldukları işlerin, bir veya birkaç örgütteki iş deneyimlerinin toplamı (Kitapçı ve Sezen, 2002; Seymen, 2004) iş yaşamlarında ulaşmak istedikleri uzmanlık ve iş başarısı (Yüksel, 2000; Yüksel, 2005) olarak ele alınmaktadır.

Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışına arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını da taşımaktadır (Öztürk ve Teber, 2006). Bu bağlamda kariyer, personelin yaptığı işe yönelik deneyim kazanması yanında, o işe ilişkin eğitim görmesiyle elde ettiği gerek mesleki gelişim gerekse kendini gerçekleştirme (Applebaum ve Batt, 1994); sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bu süreç (Gutteridge ve Hutcheson, 1984; Akın, 2005) olarak da tanımlanmaktadır.

### 2.3.4. Grup-takım bağlılığı (Çalışma arkadaşlarına bağlılık)

Örgütsel bağlılık konusunda ele alınan bağlılık türlerinden birisi grup bağlılığıdır (Group-Team Commitment) (Morrow, 1993). Grup bağlılığı, farklı hedeflere veya örgüt hiyerarşisinde farklı düzeylere (örneğin, örgüt hiyerarşisinde meslektaşlara olan bağlılığın örgüte bir bütün olarak bağlılıktan daha fazla olması gibi) bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlamda bazı yazarlar (örneğin, Kirkman ve Shapiro, 2001; Riketta ve Van Dick, 2005) grup bağlılığı kavramının yanı sıra bu kavrama çok yakın olan takım bağlılığı (team commitment) kavramını da kullanmışlardır. Bu yazarlara göre işgörenler bağlılık duygusu açısından kendi üyesi oldukları takıma bağlılık ile örgütlerine olan bağlılıklarını birbirinden ayırmaktadırlar. Alan teorisine (Field theory) göre çevresel faktörlerin kendi çevresine göstereceği reaksiyonun yönünü belirler (Mathieu ve Hamel, 1989). Bu nedenle, takıma ve örgüte bağlılık konusunda bireyin farklı düşünmesinin en temel nedenlerinden birisi işgörenin günlük iş deneyiminde örgütün kendisinin, takıma kıyasla, daha pasif kalmasıdır. Bir başka ifadeyle, işgörenler kendilerini takıma bağlılığa oranla örgüte bağlı hissetme konusunda daha sıkıntılı görürler ve bundan dolayı da örgüte olan bağlılıkları kendi kendini yöneten iş takımlarına olan bağlılıklarından daha düşük düzeyde gerçekleşir (De Lara ve Rodriguez, 2007).

Robbins (1994) grup bağlılığını "üyelerin birbirlerini çekme ve grup amaçlarını paylaşma derecesi" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre üyeler birbirlerini ne oranda çekerse ve grup amaçları ile bireysel amaçlar ne oranda uyumlaştırılır ise grup bağlılığı da o derece güçlü olur.

### 2.3.5. Topluluk bağlılığı

Topluluk bağlılığı (Community Commitment) bireyin ev halkının (veya evinin) ve işyerinin bulunduğu coğrafik alana kendisini adanması olarak tanımlanmaktadır (Price ve Bluedorn, 1979; Morrow, 1993). Topluluk bağlılığının nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Bu nedenle Morrow (1993), topluluk bağlılığına etki eden faktörler ve topluluk bağlılığının bireyin kariyer veya örgütsel bağlılığı üzerinde ne tür bir etki yaratacağına ilişkin literatürde çok az bilgi bulunduğunu belirtmiştir. Steffy ve Jones (1988) araştırmalarında, bireyin eşinin yüksek düzeyde gelir elde etmesi, akrabalara

yakınlık ve finansal güvenceden yoksunluk gibi değişkenler ile topluluk bağlılığı arasında bir ilişkiye rastlamamışlardır. Çocuk sayısı, yaş, medeni durum ve evlilikte etkin problem çözümü ile topluluk bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dual kariyer planlaması ve bireysel kariyer planlaması ile topluluk bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada topluluk bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Steffy ve Jones'un araştırmasını inceleyen Morrow (1993), bazılarında göre topluluk bağlılığı bağlılık literatürüyle fazla bağıntılı gibi görünmese de aslında önemli bir bağlılık türü olup gelecekte bu bağlılık türüne yönelik daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

### **2.3.6. İşe ilgi odaklanması**

Örgütsel bağlılık alanında geliştirilmiş olan yeni kavramlardan birisi de ilgi odaklanmasıdır (Focus of Attention at Work) (Morrow, 1993). Garner ve arkadaşları (1989) işe ilgi odaklanmasını "işgörenin işyerindeyken karşılaştığı çok sayıdaki hedeflerden her birisine yönelik oryantasyonudur" diye tanımlamaktadırlar. Bu kavram, işgörenin istihdam edildiği işyerinde fiziksel anlamda varlık gösterirken karşılaştığı nesnelere, olaylara ve konulara ilişkin hangi derecede fikir ve anlam yarattığını ifade etmektedir (Morrow, 1993). Bu tanımlardan yola çıkan Morrow, işe ilgi odaklanmasının işgörenin sahip olduğu değerler veya tutumlardan farklı olduğunu savunmaktadır. Bu kavram, işyerinde çalışan işgörenlerin işyerindeki değişik konu veya olaylara ilişkin nasıl ve ne düzeyde bir görüş ve düşünceye sahip oldukları açısından birbirleriyle olan farklılıklarıyla ilişkilidir. Yani, bir işyerinde çok sayıda faaliyet veya olay meydana gelirken, bazı işgörenler bunların hepsinin farkındayken ve bu konularla ilgileniyorken diğer bazı çalışanlar ise ya bu olayların farkına varmaya yönelik duyarlılığı dahi göstermiyor ya da farkında olsalar dahi o olaylara ilişkin hiçbir tepki göstermiyor olabilirler (Bakan, 2011:24).

### **2.3.7. Piyango sorusu (Finansal olmayan bağlılık)**

"Piyango sorusu" (Lottery Question) konu olarak çok da yeni bir kavram olmamakla birlikte, örgütsel bağlılık alanında bazı araştırmacılar tarafından yeniden keşfedilen bir

konudur (Morrow, 1993). İlk kez Morse ve Weiss (1955) tarafından ortaya atılan piyango sorusu şu şekildedir "Şayet bir birey piyangodan ya da miras yoluyla yüklü miktarda bir para kazansa, yaptığı işe devam eder miydi?". Bu konu aynı zamanda finansal olmayan bağlılık (Non-Financial Employment Commitment) olarak da bilinmekte ve "bireyin çalışmasına neden olan ekonomik sebep ya da zorunluluk ortadan kalksa birey yine de çalışmaya devam eder miydi?" sorusu üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, Morrow'un (1993) da belirttiği gibi bu bağlılık türü, bireyin finansal olmayan veya sosyo-psikolojik bağlılığına işaret etmektedir.

Morrow'a (1993) göre, finansal olmayan bağlılık konusu her on yılda bir yeniden ele alınmakta olup, araştırmacılar belirli bir ülkedeki işgörenlerin on yıl öncesine göre işlerine daha bağımlı olup olmadıklarını ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, Morse ve Weiss (1955) yaptıkları araştırmada 1950'li yıllarda ABD'deki erkek işgörenlerin %80'inin paraya gereksinim duymayacak olsalar dahi çalışmaya devam edecekleri yönünde görüş bildirdikleri sonucuna varmışlardır. 1960'lı yılların sonlarına doğru yapılan benzer araştırmalarda da hemen hemen aynı sonuca ulaşılmıştır (Jukubowski, 1968; Tausky, 1969). 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda biraz daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. 1969 ve 1973 yıllarında yapılan araştırmalarda, araştırmaya katılanların %67'si, 1977'de ise %71,5'i finansal kazanç elde etme zorunluluğu olmasa dahi, çalışmaya devam edeceklerini bildirmişlerdir (Morrow, 1993).

Bu alandaki çalışmalar Harpaz (1988; 1989) tarafından yenilenmiştir. Harpaz, 1988 yılında İsrail'de yaptığı araştırmada, araştırmaya katılan %89,9'unun finansal kazanç zorunluluğu olmasa dahi çalışmaya devam edecekleri bilgisine ulaşmıştır. Harpaz, 1989 yılında ise ülkeler arası karşılaştırmaya dayanan bir araştırma yapmış olup, araştırmaya katılan Amerikalıların %88,1'inin para kazanmaya gereksinimi duymayacak olsalar dahi çalışmaya devam edecekleri sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, Harpaz'ın ulaştığı sonuç ile 1970'li yıllardaki veriler karşılaştırıldığında, Amerikalıların 80'li yıllarda 70'li yıllara göre finansal olmayan örgütsel bağlılıklarının daha da arttığı görülmektedir (Morrow, 1993).

### 2.3.8. Kontrol merkezi

Bireyin yaşamındaki ödüller, destekler veya çıktılar (sonuçlar) ya bireyin kendi içsel faaliyetleri (içsel-internality) veya diğer dışsal güçler (dışsal-externality) tarafından kontrol edilir gerçeğine dayandırılan kontrol merkezi (Word Locus of Control), örgütler dahil olmak üzere birçok zeminde geniş çaplı olarak araştırılmıştır (Spector, 1988; Morrow, 1993; Popoola, 2009). İçsel anlayışa sahip olan bireyler olayların kontrolünün kendilerinde olduğuna inanırken, dışsal anlayıştakiler ise kendi yaşantılarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği ve kontrol merkezinin kendilerinin dışında olduğu gerçeğini benimserler. Yaşantıları ve yaşantılarındaki olaylarda kendilerinin sorumlu olduğunu düşünenler içsel kontrol merkezine sahip iken, yaşantılarındaki olayları talih ve şansa bağlayanlar dışsal kontrol merkezinde olanlardır. Güçlü içsel kontrol merkezine sahip olan bireyler iş yaşantılarında daha yüksek performans sağlayıp daha olumlu çıktılar elde eder ve daha başarılı olurken, dışsal kontrol merkezine sahip bireyler ise aynı başarı düzeyine ulaşamayabilirler. İçsel kontrol merkezine sahip bireyler daha fazla maddi kazanım elde eder, iş tatminleri daha yüksek olur, stresli ortamlarla daha başarılı mücadelede bulunur ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri tarafından daha iyi motive edilirler (Oladele, 2005; Spector, 1987; Popoola, 2009).

Yapılan araştırmalarda içsel kontrol merkezini ölçmek için, örneğin "yüksek performans sergileyerek iyi iş yapanlar, diğerlerine oranla daha fazla ücret alırlar", dışsal kontrol merkezini ölçmek için ise "istediğin türden bir işe girmek tamamen bir şansa dayanır" gibi önermeler kullanılmıştır. Bu tür önermeler kullanılarak, bireyin yaptığı işte ne oranda bir kontrole sahip olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Genel olarak araştırmalarda terfi, ücret artışı, çalışma koşulları ve genel kariyer olanakları gibi yapılan işe yönelik değişkenler üzerinde işgörenin kontrol düzeyi ölçülmektedir (Morrow, 1993).

Kontrol merkezi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu varsayımından yola çıkan araştırmalar yapılmaktadır (Taiwo, 2003). Araştırmacılar içsel kontrol merkezine sahip bireylerin örgütlerine ve mesleklerine duygusal bağlılık besledikleri bulgusuna ulaşmışlardır (Irving vd., 1997:448). Coleman ve arkadaşları (1999:998) ABD'deki bazı firmalarda çalışan işgörenler arasında kontrol merkezi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada içsel kontrol merkezine sahip bireylerin duygusal

bağlılıkları yüksek iken, dışsal kontrol merkezine sahip olanların devam bağlılığının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak ABD'deki firmalarda çalışan işgörenlerin kontrol merkezi anlayışları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu açığa çıkmıştır (Bakan, 2011:27).

### 2.3.9. Örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılmıştır (İslamoğlu, 2010:27). Organ (1988:4), Organ ve Moorman (1993:6) ve Organ vd. (2006:8)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açıkça tanımlanamayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, gönüllülük esaslı işgören davranışlarıdır. Diğer bir deyişle ÖVD, bir işgörenin örgütün politikası ve iş tanımlarıyla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir (Wong vd., 2006: 347). Bu davranışların “gönüllülük esaslı” olarak tanımlanmasının nedeni, bahsi geçen davranışların işgörenin örgüt içerisindeki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmaması, kendiliğinden ortaya konulan, zorlamaya dayalı olmayan doğal davranışlar olmasıdır (Altıntaş, 2006:82).

Örgüt açısından yararlı ve arzu edilen davranışları kapsayan ÖVD'nin boyutlarına ilişkin olarak literatürde fikir birliğine varılamadığı ve farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan biri de Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Williams ve Anderson (1991) vatandaşlık davranışını sonuçları açısından değerlendirerek örgüte ve bireye yönelik olmak üzere iki şekilde sınıflandırmışlardır. Bireye yönelik vatandaşlık davranışı (ÖVDB), bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibarıyla bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan davranışları içermektedir. Bu tür davranışlarla bireylere fayda sağlanırken, organizasyona da dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Ağır iş yükü olan diğer çalışanlara yardım edilmesi ve diğer işgörenlerin işle ilgili konularda bilgilendirilmesi bu tür davranışlara örnek gösterilebilir. Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı (ÖVDÖ) ise, örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel

yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan vatandaşlık davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışlara; organizasyonun gelişimi için yaratıcı fikirler sunma, toplantılara gönüllü olarak katılma, örgüt içerisindeki yenilikleri ve sosyal faaliyetleri takip etme, işe gelmeyeceğini önceden haber verme ve emirleri yerine getirmek için biçimsel olmayan kurallara da uyma gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir. Bu bağlamda, örgüte yönelik vatandaşlık davranışları örgütün yararını gözetirken, bireye yönelik vatandaşlık davranışları bireysel faydayı içermektedir (Karaaslan, 2009: 139; İplik, 2010: 57-69).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç noktada örgütsel yaşamı etkilediği belirtilmektedir. Birincisi işgörenlerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardım etme eğilimini artırması; ikincisi işgörenlerin sorumluluk duygusunun gelişmesi ve üçüncüsü işgörenlerin pozitif tutumlarını geliştirerek, kişilerin iş başarısı düzeylerini yükseltmesidir. Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve işgören performansının sürekliliğini sağlama, işgörenlerin ve yönetiminin verimliliğini artırma kişiler arası uyum, örgütsel çevre değişkenlerine kolay uyum sağlama, kaynakları kullanımda ve paylaşmada verimliliği artırma gibi sonuçlar ortaya çıkarabileceğine yer verilmiştir (Cohen ve Vigoda, 2000:596; Yeşiltaş ve Keleş, 2009:21; Özdevecioğlu, 2003:119-120).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmış olsa da; Organ (1988) tarafından tanımlanan boyutlar, araştırmacılar tarafından üzerinde en çok durulan boyutlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009:21; Sezgin, 2005:322; Yener ve Aykol, 2009:259; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:264; İçerli ve Yıldırım, 2012:170; Bolat vd. 2009:218; Oğuz, 2011:381). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının; diğerkamalık, ileri görev bilinci, yurttaşlık erdemi, centilmenlik ve nezaket olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır (Organ, 1997:90; İslamoğlu, 2010:31-35):

### Diğerkamlık

İşgörenin, örgütü ile ilgili sorunları çözmede veya görevi ile ilgili çıkan bir sorunda çalışma arkadaşlarına yardımda bulunarak, örgütün yararına çalışma etmesi şeklinde tanımlanabilir. Burada yardımın örgüt veya yapılan görev ile ilgili olması gerekmektedir.

### İleri görev bilinci

İşgörenin örgütteki görevlerim yerine getirirken kendinden beklenilenin, gönüllü olarak dışına çıkıp bütün örgütün başarısına katkıda bulunacak davranışlarda bulunmasıdır.

### Yurttaşlık erdemi

Örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma şeklinde tanımlanabilir. Örgütün sadece günlük işlerine uyum sağlayarak çalışmakta yetinmeyip örgüt ile ilgili tüm konu ve sorunlarda fikir üretmeyi, çalışmayı ve ürettiği fikirleri diğerleri ile paylaşmayı ifade etmektedir.

### Centilmenlik

Sorun yaratan olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü bir tavırda bulunmaktır. Centilmenlik davranışında bulunan kişiler örgüt ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebebiyet verecek olumsuz davranışlardan uzak durmakta ve önemsiz sorunlarda şikâyet etmemektedir.

### Nezaket

İşgörenlerin yaptıkları işlerden veya aldıkları kararlardan etkilenecek olan arkadaşlarını haberdar ederek sorunları önlemek ve işe yarayacak bilgileri paylaşmak olarak tanımlanabilir.

Kristofun yaptığı meta analizi (1996:28) ve Zhao (2009:342)'nin yaptığı çalışmanın ortak sonucuna göre, kişi-örgüt uyumu örgütsel vatandaşlık davranışım pozitif yönde etkilemektedir. Akbaş'ın (2011:53) Kayseri ilinde mobilya sektöründe, 409 işgören üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre, kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık



davranışı boyutları olan diğerkamlık, ileri görev bilinci, yurttaşlık erdemi, centilmenlik ve nezaket üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının birçok değişkenle ilişkisini ortaya koymuştur. Organ ve arkadaşlarının (1993:217) örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırdıkları çalışmanın sonucuna göre, tüm bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu, ayrıca en güçlü ilişkinin örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olduğu tespit edilmiştir. (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:305)

Araştırmalar örgüte bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Kişinin duygusal bağlılığı arttıkça, kişi örgütü için daha çok fedakarlıkta bulunma isteği içine girer ve bu özveri çabası, kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak göstermektedir (Karaman ve Aylan, 2012:41). Meyer ve Ailen (1991:68) tarafından kurulan modelde, literatürde kişi-örgüt uyumu diye de ifade edilen örgütsel sosyalleşme sürecinin, örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansın arttığı görülmektedir. Lawrence ve arkadaşları (2011:6), örgütsel sosyalleşmenin öncüllerinin personel tutumu, iş özellikleri gibi faktörlerin olduğunu ve örgütsel sosyalleşme sonucunda da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıktığını yansıtan bir model kurmuşlardır.

### **2.3.10. Örgüt iklimi**

Örgüt iklimi en basit şekilde “bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevre” olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Bu tanım bizlere, örgüt ikliminin insan odaklı, algısal ve dinamik boyutları olan bir kavram olduğunu göstermektedir. Gerek örgüt ikliminin oluşumundaki rolü gerekse bu oluşumun sonuçlarından doğrudan etkilenmesi itibariyle insan, örgüt ikliminin her zaman merkezinde bulunmaktadır. Ayrıca örgüt ikliminin varlığı kadar, örgüt ikliminin bireylerce nasıl algılandığı da konunun diğer önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. (İşcan ve Karabey, 2007: 180-193; Güney, 2007: 47-48; Can, 2005: 283-284; Mok ve Au-Yeung, 2002: 129-137; Rogers vd., 1980: 66). Ayrıca

örgüt ikliminin yeni koşullar ışığında değişim ve gelişim göstermesi olağandır (Doğan ve Üngüren, 2012:28).

İşgören örgüt ikliminin kaçınılmaz muhatabı, aktif soluyucusu ve yaşayanı olması bağlamında, örgüt ikliminin bireyin yaptığı işe yönelik duygu, tutum ve hislerini ifade eden iş tatmini (Kam, 1998: 355-363; Chen, 2008: 105-118; McCloskey ve McCain, 1987: 20-24) değişkeni üzerinde de belirleyici bir role sahip olabileceğini söylemek olanaklıdır. Örgüt iklimi bünyesinde yer alan değişkenler; Örgütsel Yapı, Örgütsel Cesaretlendirme, Ödüllendirme, Arkadaşlık Ortamı, Destek Ortamı/Yönetici ve Meslektaş Desteği, Performans/Başarı Standartları/İş Baskısı şeklinde sıralanmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012:29). İşgörenin örgütsel bağlılığına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden unsurlar arasında yer alan bu değişkenler aşağıdaki şekilde tanımlanabilmektedir.

### **2.3.10.1 Örgütsel yapı**

Örgütlenme, yönetim fonksiyonları içerisinde yer almaktadır. Bir başka ifadeyle örgütlerde başarıya giden yolun temel ilkeleri, vazgeçilmezleri arasındadır. Görev, yetki ve sorumluluk dağılımının resmedilişi anlamına gelen örgütlenme, eylem ve davranışların da bu anlamda ana rehberi konumundadır. Özellikle örgütteki olası karmaşıklıkların yok edilmesine yönelik atılan ilk adım, belirsizliklerin üzerine tutulan ilk ışık niteliğindedir. Örgüt içerisindeki ilişkiler ağının da resmi olarak şekillendirilmesi anlamına gelen örgütlenme, örgütsel düzen, kontrol ve koordinasyonun da temel düzlemi olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda doğru bir yapı, başarı ve istikrarın ana unsuru, zorluklarla mücadelede güçlü bir bünye, sağlam bir iskelet niteliği taşımaktadır. Rekabette sürekli var olabilme ve başarıyı yakalayabilmedeki bu kilit öneminden ötürü de örgüt yöneticileri her zaman ve her dönemde doğru örgüt yapısının arayışı içinde olmuşlardır. Bu arayış komuta (hat), komuta- uzman (kurmay), matris (proje) örgütü gibi çok farklı örgüt yapılarının doğuşuna zemin hazırlamıştır (Ertürk, 2009: 126-128; Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 98-102). Sonuçta günümüz örgütleri ürün, müşteri, coğrafi yapı, zaman, maliyet, insan kaynakları ve üretim süreçleri gibi çok farklı ölçüt ve değişkenleri göz önünde bulundurmak suretiyle kendilerine en uygun olan örgüt yapısını oluşturma çabası içerisindeyler. Örgütsel yapıyı oluşturmak kadar, örgütsel yapının örgüt işgörenlerince nasıl karşılanıp algılandığı da son derece önemlidir. Nitekim örgütsel yapı, personel

başarısı dolayısıyla da örgütsel verimlilik açısından belirleyici bir rol arz etmektedir (Kopelman, vd., 1990: 282-318; Özkalp ve Kirel, 1996: 336-337). Bu anlamda örgütsel yapıdaki açıklık ve belirginlik, işgörenin görev, yetki ve sorumluluklarını net olarak görebilmesi açısından bir gereklilik aynı zamanda bir fırsat ve kaynak niteliği taşımaktadır. Görev, yetki ve sorumluluklardaki belirginlik ve netliğin iş stresindeki düşüş ve motivasyona olumlu katkısıyla işgörende daha yüksek bir iş tatmininin oluşumuna zemin hazırlayacağı beklenmektedir.

### **2.3.10.2 Örgütsel cesaretlendirme**

Sorumluluk Almaya Teşvik: Çağdaş yönetim anlayışının temelinde artık işgörenlerin aktif karar alım sürecine katılımı, risk ve sorumlulukların ortak paylaşımı, sorun ya da sonuçların beraberce izlenip çözüme kavuşturulması bulunmaktadır. Bu anlamda günümüz çalışanları sadece verilen emir ya da talimatları yerine getirmeye çalışan bireyler olarak değil, aynı zamanda soru ya da sorunların merkezinde yer alıp, görüş ve düşünceleriyle katkı yapabilen, inisiyatif alabilen, yenilikçi ve yaratıcı kişiler olarak değerlendirilmektedir. Katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme gibi son yıllarda öne çıkan modern yönetim kavramlarının altında hep bu anlayış ve beklenti yer almaktadır (Spreitzer, 1995: 1442-1465; Mok ve Au-Yeung, 2002: 129-137; Neal vd., 2005: 492-512). Nitekim yönetim alanında yapılan araştırmalar da genel olarak sorumluluk ve risk almanın teşvik edildiği, katılımcı ve iş birliğine yönelik girişimlerin desteklendiği örgütlerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin bundan olumlu şekilde etkilendiğini göstermektedir (Griffith, 2006: 1848-1880; Çekmecelioğlu, 2005- 36-37- Batlis 1980:233-240).

### **2.3.10.3. Ödüllendirme**

Ödüllendirmenin bireylerin motivasyon ve başarısında etkin bir araç olduğu bilinmektedir. Ödüllendirmenin örgütler açısından taşıdığı önem motivasyon (güdüleme) teorilerinde de sıkça vurgulanmaktadır. Nitekim örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar da ödüllendirmenin, davranışları değiştirmede cezalandırmaya göre çok daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilmekte, ancak o davranışın tamamen ortadan kaldırılmasında

yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirilmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2007: 494). Bu çerçevede ödüllendirmede örgütlerin önünde dışsal (extrinsic) ve içsel (intrinsic) olmak üzere başvurabilecekleri de iki ödül türü bulunmaktadır. Ücret artışı, terfi, sorumluluğu artırma, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi eylemler dışsal ödül niteliği taşıırken, övme, dostça tavır gösterme gibi yaklaşım ve eylemler de içsel ödül grubu içerisinde yer almaktadır (Koçel, 2007: 494). Ancak hangi ödül türü kullanılırsa kullanılsın, arzulanan sonucu ya da beklenen davranış değişikliğini vermesi açısından çalışanlarda mevcut ödüllendirme sisteminin adilliğine olan inanç ve güvenin de yüksek olması gerektiği bilinmelidir (Bolat vd., 2008: 198). Özü itibariyle ödüllendirmenin işgören mutluluğuna açılan ana kapılardan bir tanesi olduğu unutulmamalıdır.

#### **2.3.10.4. Arkadaşlık ortamı**

Örgütler sosyal varlıklardır. Sosyal varlıkların temelinde insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsan ilişkilerindeki içtenlik ve güven ise bireyin mutluluğu ve örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bireyin örgüte ilk adımını attığı andan itibaren karşılaşıcağı ortam, teneffüs edeceği hava oldukça önemlidir. Özellikle örgüte yeni katılan bireylere gösterilecek ilgi ve yakınlık uyum sürecini kolaylaştırıp kısaltabileceği gibi, örgüt hedeflerine de katkı için uygun ortam anlamı taşıyacaktır, işgörenler arasındaki samimiyet, arkadaşlık ve dostluk ortamı huzurlu bir çalışma ortamının varlığıyla birlikte birey ve örgüt başarısına giden yol anlamındadır. İşgörenler arasındaki birlik ve beraberliğin örgüt hedeflerine ulaşmadaki kilit rolünün bilincinde olan yöneticiler işgörenler arasında samimiyet, güven ve iş birliğine dayalı bir arkadaşlık ortamının oluşturulması ve devamı için yoğun çabalar göstermektedir (Bahar, 2006: 137-138). Örgüt hedeflerine bireyin değil bireylerin çabaları ve sinerji yaratımıyla ulaşmanın mümkün olduğunu bilmek, arkadaşlık ortamını tehdit edici davranışların da bu anlamda taviz bulmaması, en kısa sürede etkisizleştirilmesi, devre dışı bırakılması anlamına gelmektedir. Unutmamak gerekir ki arkadaşlık ortamını tehdidi, işgören mutluluğuyla beraber, örgüt huzuru ve başarısının da risk edilmesi anlamı taşımaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012:30).

### 2.3.10.5. Destek ortamı/yönetici ve meslektaş desteği

Örgüt içerisinde işgören tatmini ve mutluluğuna katkı sağlayıcı en önemli unsurlardan bir tanesi yöneticilerden ve meslektaşlardan gelecek destektir. Bu noktada özellikle yöneticiler adeta işgörenin örgütteki geleceğine yön veren, ışık tutan bireyler konumunda bulunmaktadır. Yöneticilerin izleyecekleri yaklaşımlar, sergileyecekleri rol modeller işgörenlerin tutum ve davranışlarında belirleyici olmaktadır. Nitekim son derece katı, taviz vermez bir yöneticilik yaklaşımı ile hoş gören, öğreten, yol gösteren bir yöneticilik yaklaşımı aynı tepki ya da sonuçları vermemektedir. Bu nedenle de otokratik, demokratik, yenilikçi ya da karizmatik liderlik gibi yönetimde farklı yaklaşım ya da modeller tüm boyutlarıyla ele alınıp irdelenmeye çalışılmaktadır (Ertürk, 2009: 153-160). Ancak başarı için ana ilke işgörenin gerek amirlerinden gerekse meslektaşlarından yeteri düzeyde yardım ve desteği görebilmesidir. Bu bağlamda özellikle göreviyle ilgili sıkıntı ya da sorunlarda işgörenin üstlerinin bilgi, deneyim ve yardımlarına başvurabilmesi, onların görüş ve önerilerini alması, kendi düşüncelerini de rahatlıkla iletebilmesi esastır. Bu çerçevede yöneticilerle birlikte meslektaşların da sorun ya da sıkıntılarının çözümünde iş arkadaşlarına verecekleri yardım ve destekler bireyin iş tatmini ve mutluluğuna katkı niteliğinin yanı sıra bireysel, örgütsel ve sosyal bir gereksinim özelliği arz etmektedir (Griffith, 2006: 1857; Bahar, 2006: 110; Karatepe, 2005: 194).

### 2.3.10.6. Performans/başarı standartları/iş baskısı

Bir örgütte, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesinde işgörenlerin kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmeleri önemlidir. Yetki ve sorumlulukları ile görevleri belirlenmiş olan işgörenlerin bu görevleri yerine getirme düzeylerinin değerlendirilmesi de ayrı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda öncelikle işgören yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine uygun olması ve iş başarısının belirlenmesinde objektif ölçüt ve analizlerin esas alınması gerekmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 229-230). Bilgi, deneyim ve yeteneklerinin üstünde bir görevin işgörene verilmesi onda baskı, stres, huzursuzluk ve mutsuzluk gibi değişik olumsuzluklar yaratabilmektedir. Bireyin yeteneklerinin altında bir göreve verilmesi durumunda ise bıkkınlık, işe odaklanamama, iş tatminsizliği gibi sıkıntılar belirebilmektedir (Ostroff, 1992: 963-974; Judge vd., 2001: 376-407). Dolayısıyla bireylere yeteneklerine uygun iş verilmesi ve iş performansının da objektif

ölçütlerle adaletli bir şekilde değerlendirilmesi işgören tatmini açısından zorunludur. Bu çerçevede örgüt içerisinde başarı ya da başarısızlık için belirlenmiş açık standartların olması, başarılı sayılmak için öne sürülen standartların da objektif ve rasyonel ölçütlerde olması örgüt yönetimi ve işgören tatmini açısından bir gerekliliktir (Doğan ve Üngüren, 2012:31).

### **2.3.11. İş tatmini**

İş tatmini, endüstriyel ve örgütsel psikoloji tarihinde en yoğun çalışılan değişkenlerden birisidir (Spector vd.,1997:23). Genel olarak, işgörenlerin işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden birisi olup (Sevimli ve İşcan, 2005:58), işgörenlerin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Toker, 2007:98). İş tatmini kavramının önemi, tatmin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin ya da tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıdaki sonucu, çalışma hayatını, çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir (Demir, 2007:168).

İş tatmini en genel anlamda, bireyin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda (Kaya ve Selçuk, 2007:178) işi ile ne kadar mutlu olduğunun bir göstergesi olarak (Gül vd., 2008:6) işin geneli veya belirli bir parçasına karşı hissettiği olumlu duygusal tepkileridir (Toker, 2007:102). Bir işgörenin, yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur (Barutçugil, 2004:18). Bir başka ifadeyle, bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Gül vd., 2008:9). Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanmasıdır (İzgar, 2008:324). Bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006:52). İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Bingöl, 1996:12).

İş tatmininden söz edilebilmesi için mutlaka işin bütününe ilişkin bir yargıya ulaşmak zorunlu olmayıp aynı zamanda yapılan işin değişik yönlerine ilişkin sahip olunan duygusal yanıt da olabilir. Bu nedenle, birey işin bazı yönleriyle ilgili tatmin olabilirken diğer bazı yönleriyle ilgili tatminsizlik içerisinde de bulunabilir (Pool ve Pool, 2007:358). Dolayısıyla, iş tatmini, bir işin veya iş ortamının farklı yönlerinden memnuniyeti ifade eder (Falkenburg ve Schyns, 2007:712). Rad ve Yarmohammadian (2006:18) tarafından da ortaya konulduğu gibi iş tatminine etki eden pek çok faktör vardır. İş tatmini; İş tatminsizliği, devamsızlık, şikâyet etme durumu, gecikme, düşük moral, yüksek işgücü devri, kalite geliştirme ve kararlara katılma düzeylerini etkiler.

İş tatmini yüksek olan bir çalışan daha yüksek morale sahip olur ve bunun neticesinde işyerine olan yararı artar (Sevimli ve İşcan, 2005:64), işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtarır, yaptığı iş anlam kazanır ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşir (Sevimli ve İşcan, 2005:64). İş tatmini işgörenin mutluluğunu artırmakla beraber, işgörenin verimli çalışmasına, müşteriye daha kaliteli hizmet sunmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olur (Gül vd., 2008:11) ve örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli bir göstergesidir (Toker, 2007:105). İş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Gül vd., 2008:11).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi yoğun ilgi gören konulardan birisidir. Bu ilginin nedeni, her iki değişkenin de örgütsel performans ve verimliliğin en temel belirleyicileri olmalarındandır (Riketta, 2002:262). İş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramlarının tanımsal ve kapsam açısından birbirlerinden farklı olduğu literatürde açık bir şekilde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavram olup örgütün bütününe yönelik genel bir duyguyu yansıtırken, iş tatmini daha dar bir kavram olup kişinin işine veya onun belirli yönlerine duygusal tepkisini yansıtır (İnce ve Gül, 2005:68). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramları arasındaki farklılıkları işaret eden şu ifadelerin vurgulanması önemli görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:78):

- Örgütsel bağlılık amaçları ve değerleri de kapsamına alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, iş tatmini ise işgörenin kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.
- Örgütsel bağlılık yalnızca bir tutum olmayıp aynı zamanda bir davranış iken, iş tatmini sadece bir tutumdur.
- Örgütsel bağlılık daha aktif bir anlam ifade ederken, iş tatmini pasif bir anlama sahiptir.
- Örgütsel bağlılık kalıcı duyguları ifade ederken, iş tatmini her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir.
- Örgütsel bağlılık yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişim sağladığından gelişimi uzun zaman alırken, iş tatmini daha değişken bir yapıya sahiptir.
- Örgütsel bağlılık günlük iş akışlarından etkilenmezken, iş tatmini bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenir.
- Örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olma algısını da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişirken, iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir (İnce ve Gül, 2005:79).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında bir ilişki bulunduğuna yönelik literatürde bir görüş birliği oluşmuş iken, sebep - sonuç ilişkisi açısından ya da bir başka ifadeyle ilişkinin yönü açısından literatürde farklı görüşlere rastlanılmaktadır:

Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur. Örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak yüksek performans sergileyen, örgütlerine bağlılıkları güçlü işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olur. Örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğu yönünde geliştirilen modellerden birisi Pool ve Pool (2007) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre örgütsel bağlılık, bireyin motivasyonu üzerinde etki yapacaktır. Motivasyon değişkenini Vroom'un (1974) beklenti kuramına dayandırarak ölçümleyen Pool ve Pool (2007), motivasyon davranışını iki temel bileşen ile ifade etmiştir: (1) Çaba-performans beklentisi (effort-to-performance expectancy) - bireyin artan çabasının başarılı bir performans ile sonuçlanacağına ilişkin beklenti, (2) Performans-çıktılar beklentisi (performance-to-outcomes expectancy)- artan performansın diğer beklenen bireysel veya örgütsel çıktıları



açıya çıkaracağına ilişkin beklenti. Dolayısıyla, modele göre örgütsel bağlılık çaba-performans beklentisini etkileyecek, çaba-performans beklentisi de performans-çıktılar beklentisini etkileyecek ve sonuçta iş tatmini ve öğrenen örgütler davranışı ortaya çıkacaktır.

Bateman ve Strasser (1984) yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın iş tatmininin sonucu değil, iş tatminini belirleyen bir faktör olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini boyutlarından birisi olan terfi imkânlarından tatmin arasındaki ilişkiyi inceleyen Romzek (1989), örgüte psikolojik bağlılığın terfi imkanlarından tatmin gibi bireysel faydalar yarattığını ortaya çıkarmıştır.

İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur. Naude ve arkadaşlarına (2003) göre işgörenlerin tatmin düzeyleri arttıkça, onların örgütün genel özelliklerine yönelik algılamalarında da pozitif yönde bir gelişme açığa çıkar. Bu bağlamda, iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıkları da güçlü olabilir. Kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenen iş tatmini örgütsel bağlılığa kıyasla daha hızlı gelişir. Sadece iş değil örgütsel amaç ve değerleri benimseme, özveride bulunma, yüksek performans sergileme ve örgütün üyesi olarak kalmayı da içeren örgütsel bağlılık daha yavaş gelişir. Dolayısıyla, önce iş tatmini gelişir daha sonra da diğer faktörlerle birlikte örgütsel bağlılığı etkileyerek güçlenmesini sağlar. Bazı araştırma sonuçları iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini doğrulamışlardır (Williams ve Hazer, 1986; Porter vd., 1974; Steers, 1977; Bansal vd., 2004; Brashear vd., 2003; Dunham vd., 1994; Donavan vd., 2004; Meyer vd., 2002). Jemigan ve arkadaşları (2002) da çalışmalarında, iş tatminini örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. Koh ve Boo (2004) da yaptıkları araştırmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Srivastava ve Rangarajan (2004) tatmin edilmiş işgörenin tatmin edilememiş bir işgörene oranla örgüt üyeliğini devam ettirmeye ve fazla çalışmaya daha yüksek düzeyde eğilimli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında örgütlerine daha az bağlıdırlar ve örgütten ayrılmak için fırsatlar ararlar. Eğer farklı olanaklar mümkün değilse, fiilen olmasa dahi duygusal veya zihinsel olarak örgütten ayrılmış olurlar. Böylece örgütsel bağlılık ve iş tatmini bireyin işi bırakma temayülünü ve örgüt için yarattığı katma değeri

değerlendirmede önemli unsurlardır. Farklı sektör ve coğrafi bölgelerde yapılmış araştırmalar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında (Caykoylu vd., 2007; Chen, 2007; Jemigan vd., 2002; Lok ve Crawford, 2001; Mathieu ve Hamel, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990; Samad, 2005; Yousef, 2001) güçlü korelasyonlar bulmuştur.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirine neden olur. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Alpander,1990; Benkhoff, 1997) ancak hangisinin neden hangisinin sonuç olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmasının çok zor olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki yoktur. Çok az sayıdaki çalışmada ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (örneğin, Curry vd., 1986). Dolayısıyla, genel olarak düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmakta olup, ilişkinin yönünün iş tatmininden örgütsel bağlılığa mı yoksa örgütsel bağlılıktan iş tatminine doğru mu olduğu açısından literatürde farklı görüşler bulunmaktadır (Legge, 1995).

### **2.3.12. Örgütsel sadakat**

Sadakat kavramı ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların önemli bir kısmında sadakat kavramı müşteri sadakati kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Bu doğrultuda müşteri sadakati; “bireyin mal veya hizmeti yeniden satın alma ve mal veya hizmet sağlayıcıyla ilişkileri sürdürme istekliliği” (Rauyruen ve Miller, 2007:23; Bandyopadhyay ve Martell, 2007: 36) olarak tanımlanmaktadır. Sadakat kavramı ile ilgili yapılan çalışmaları çoğunda marka ve müşteri sadakati kavramı üzerine odaklanma olmasına karşın, örgütsel sadakat kavramına ilişkin tatmin edici sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır.

Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Diğer yandan, sadakat bir kişinin bir “davaya” pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. Burada dava ile kastedilen ise; bir kuruma veya organizasyona, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın nesnesidir (Koç, 2002: 50).

Örgütsel sadakat kavramı ise; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” (Kang, Lee, Lee ve Choi, 2007:114). Örgütsel sadakat tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve buna karşın örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir.

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü, dışarıdaki bireylere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir (Podsakof, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000:514). Diğer yandan örgütsel sadakatin olması, örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret etme, iyi niyet gösterme, örgüt içerisinde iş birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalarda sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde sadık çalışanlar, içinde buldukları ekip, grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. Ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave olarak gayret sarf etmeye gönüllü olurlar (Acar, 2006:4-8).

Örgütsel sadakat hem bir örgüte hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan güçlü bağların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sadakatin olması, bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile çok güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini göstererek öncelik verir ve örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlar (Ceylan ve Özbal, 2008:88).

Bir örgüte, kuruma veya nesneye aidiyet hissini son aşaması olan sadakat duygusu, psikolojik ve ruhani bir durumdur. Bu nedenle bireyin sadakat duygusunun tesis edilmesi güç ve önemli bir durumdur. Örgütsel sadakat duygusuna sahip birey, kendi amaç ve çıkarlarını görmezden gelerek doğrudan örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleşmesi açısından bir bağlılık duygusu içerisindedir (Koç, 2009:201).

### **2.3.13. Örgüt kültürü**

Kültür kavramı ilk kez 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak

tanımlanmıştır (Temiz, 2001:2; Kaya, 2008:155). Kültür; kuşaktan kuşağa aktarılan ve toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsamına alan bir kavramdır. Bir başka tanıma göre, bir toplumun manevi varlığını, düşünce birliğini meydana getiren öğelerin ve somut mahsullerin, geleneklerin bütünüdür (Arslan, 2004:205). Kültür sosyal bir miras olup bir toplumun yaşama biçimidir (Üçok, 1989:2; Arslan, 2004:205).

Kültür konusu işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatürde ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (The Changing Culture of a Factory) adlı kitapta kullanılmıştır (Hofstede, 2001; Erdem, 2007:67). Ancak asıl çalışmalar 1970’lerde başlamış, 1980’lerden günümüze kadar da bu çalışmalar artarak devam etmiştir (Kaya, 2008:156). Akademik literatüre örgüt kültürünün tanımının ilk kez Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yazdığı “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesi ile girdiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2001; Scott vd.,2003:926; Erdem, 2007:69). Örgütsel başarı üzerindeki etkisi nedeniyle rekabet avantajı sağlamada örgüt kültürünün önemli bir konuma sahip olduğuna akademisyenler, yöneticiler ve yönetim danışmanları son yıllarda daha çok vurgu yapmaktadırlar (Rashid vd., 2003:714; Temiz, 2001:3; Kaya, 2008:158).

Literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da kullanılan örgüt kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır” (Schein, 1976:34; İşcan ve Timuroğlu, 2007:121) şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve örgüte yeni üye olanlara net ve doğru bir şekilde öğretilen temel değerler, varsayımlar, anlayışlar ve normlar setidir (Daft, 2005:14). Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan (örgüt üyelerinin paylaştıkları), örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, organizasyonun kendisi ve çevresinde kabul gören ve görelilik olarak durağan inançlar, tutumlar, değerler, standartlar, normlar ve anlayışlar topluluğudur (Mwaura vd., 1998:216; Daft, 2003:16; Erdem, 2007:68; Kaya, 2008:158; Özgener, 2008:8).

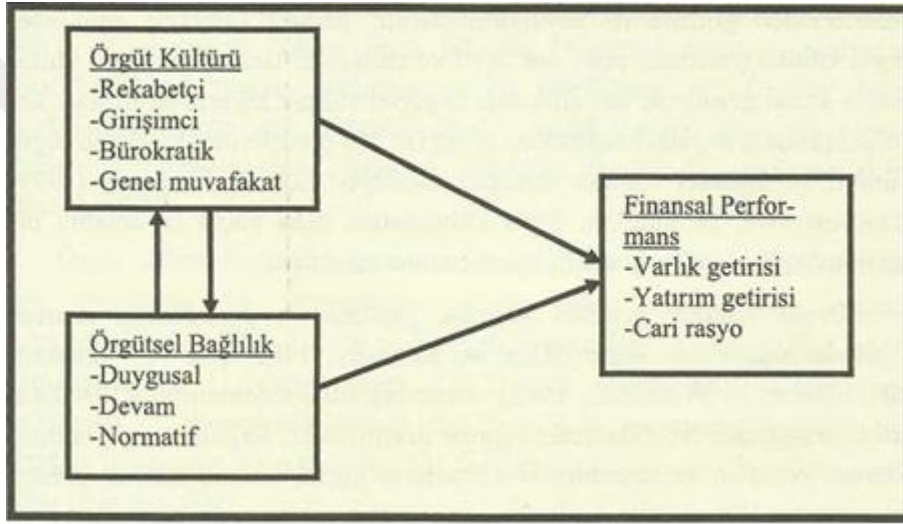
Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğine yönelik görüş birliği olmasa da çoğu yazarın şu noktalarda görüş birliğine vardığı söylenebilir (Kaya, 2008:159):

- Örgüt kültürü bütüncül (holistik) bir özellik taşır; kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir iştir.
- Kültürel öğelerin bir örgütte oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar.
- Örgüt kültürü, yöneticilerin kendi firmalarının seyrini yönlendirebilecekleri kritik bir faktördür (Smircich, 1983:342).

Wallach (1983:32)'a göre bir örgütün kültürü Bürokratik, Yenilikçi ve Destekleyici olmak üzere üç kategorinin değişen derecelerde farklı bileşiminden oluşur. Bürokratik Kültür hiyerarşik, bölümlere ayrılmış, organize edilmiş ve sistematiktir ve bu kültürde otorite ve sorumluluklar kesin sınırlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Yenilikçi Kültür yaratıcı, sonuç odaklı ve meydan okuyucu bir iş çevresini ifade eder. Destekleyici Kültür takım çalışmasının esas alındığı ve insan odaklı, cesaretlendirici, güven verici bir iş çevresini tanımlar. Birey eğer kendi motivasyonunu örgüt kültürü ile uyumlaştırırsa kendi potansiyelinin farkına varır ve şimdiki işinde daha etkili olur.

Örgütlerin hangi durumlarda nasıl tepki verdiğini belirlemesi açısından örgüt kültürü örgütsel davranış içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Silverthome, 2004:245). Değerler sisteminden meydana gelen kültürün, bireyin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir (Chao ve Moon, 2005:1135). Bireyin belirli bir örgüte ne ölçüde uygun olduğunu belirlemesi açısından da örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü bireyin kişisel ve profesyonel amaçları nasıl belirlediğini ve bu amaçları gerçekleştirmek için kaynakları nasıl yönettiğini etkileyen önemli bir faktördür (Lok ve Crawford, 2004:326). Ayrıca bireylerin karar verme, algılama, hissetme ve uygulama yöntemlerini de etkiler (Hansen ve Wemerfelt, 1989:405; Schein, 1990:35). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilerinin olduğu savunulur (Deal ve

Kennedy, 1982:45; Peters ve Waterman, 1982:56). Örgüt kültürü işgörenlerin öncelikleri, beklentileri ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Çalışanlar arasında bir kimlik birliği duygusunun oluşumu ve gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçları benimseme ve katılımı özendirerek örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesine yol açar (DeCotiis ve Summers, 1987:452; İnce ve Gül, 2005:47). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde bireyler, örgütün değerleri, inançları, hedefleri ve varsayımları ile kişisel bütünleşme sağladıklarından bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları da güçlü olur.



Şekil 2.1. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve finansal performans arasındaki ilişki (Rashid vd., 2003: 716)

Rashid ve arkadaşları (2003:716) geliştirdikleri modellerinde örgütsel kültür ile örgütsel bağlılığın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini ve bu iki değişkenin ise finansal performans üzerinde etkiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Bkz. Şekil 2.1).

Örgütsel bağlılık alanında çokça araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, örgütsel kültürün veya alt kültürlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır (Lok ve Crawford, 1999:328). Örneğin, Mathieu ve Zajac (1990:178) tarafından gerçekleştirilen örgütsel kültürün belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin geniş literatür taraması ve meta-analiz çalışmasında örgütsel kültür veya alt kültürlerle ilişki kurulan hiçbir araştırmaya rastlanılmamıştır. Halbuki örgütsel kültür alanında çalışmalar yapan yazarlar (Deal ve Kennedy, 1982:49; Peters ve Waterman,

1982:62) örgütsel kültürün başta örgütsel performans ve bağlılık olmak üzere birçok açıdan örgüt üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Lok ve Crawford (1999:329) yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak hem örgütsel kültürü hem de örgütsel alt-kültürleri incelemeye almışlardır. Örgütsel kültürün yanı sıra alt kültürü almalarının nedeni ise bazı yazarların örgütsel alt kültürlerin örgüt kültürlerinden bağımsız olarak var olabileceği ve örgütte küçük iş gruplarının kendilerine özgü değerler, inançlar ve tutumlara sahip olabilecekleri görüşlerine dayandırmışlardır. Brewer (1993:45)'e göre eğer örgüt kültürü yeterince açık, net değil ve çalışanlar tarafından güçlü kültür olarak kabul görmemiş ise, alt-kültür örgütsel kültüre kıyasla ön plana çıkar ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlar. Bu görüşlerden hareketle örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Lok ve Crawford (1999:342) araştırmasında, alt kültürün örgüt kültüründen daha güçlü ve anlamlı bir şekilde örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

“Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık yaratma ve performansı artırma üzerinde önemli rol oynar” (Deal ve Kennedy, 1982:52; Lok ve Crawford, 2001:345; Peters ve Waterman, 1982:64) teorik bilgisine dayandırılarak özellikle farklı sektörlerde ve ülkelerde yapılan araştırmalar, bağlılık ve iş tatmini üzerine yenilikçi ve destekleyici kültürlerin güçlü, olumlu etkileri olduğu buna karşın bürokratik kültürün ise negatif etkiler yarattığı sonucuna ulaşmışlardır (Brewer ve Clippard, 2002:172; Lok ve Crawford, 2001:346; Rashid vd., 2003:318; Silverthorn, 2004:248).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Türleri ve Yaklaşımlar**

Mowday vd. örgütsel bağlılığı "bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü" olarak tanımlamışlardır (Mowday vd.,1979).

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda, kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamış olmakla birlikte, geline son nokta; örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmayıp çok boyutlu bir yapıya sahip olduğudur (Somers, 1995). Konunun tek boyutlu olarak ele alınmasının doğru olmayacağını ifade eden Mowday ve arkadaşları

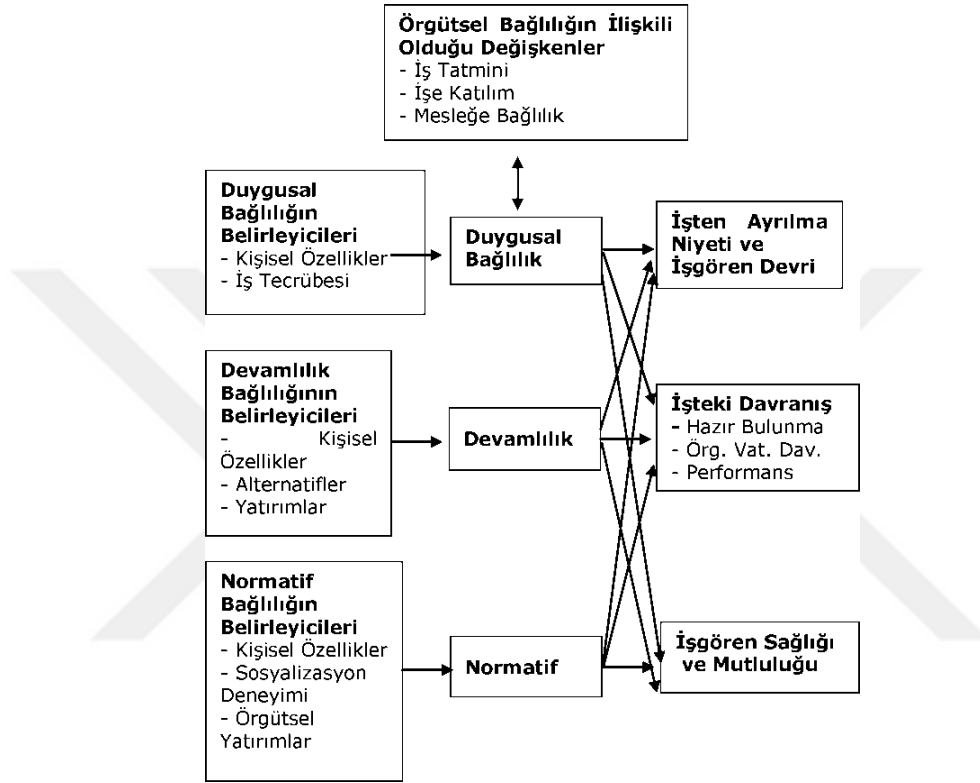
(1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) ve davranışsal bağlılık (behavioural commitment) olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır.

Allen ve Meyer (Allen vd.,1990:4) ortaya koydukları “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinde” tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır. Modelde "duygusal", "devamlılık" ve "normatif" bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. İşgörenlerin hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Allen vd.,1990:4) (Meyer ve Allen, 1991:66), (Erdil ve Keskin, 2003:8).

Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır (Allen vd.,1990:8, meyer vd.,1993:545). Böylece, işgörenler bu üç psikolojik durumun her birinden değişik düzeylerde tecrübe sahibi bulunabileceklerdir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalmak için güçlü bir gereksinim ve zorunluluğu birlikte hissedebilecekken diğerleri bu yönde bir istek hissetmeyebileceklerdir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığını farklılaşabilen psikolojik durumları yansıtacaktır (Allen vd.,1990:6), (Meyer vd., 1993:545). Böylece farklı bağlılık şekilleri tanımlanmak suretiyle istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanabilecek ve yönetimin etkinliği artırılabilir (Erdil ve Keskin, 2003:10).



Meyer vd.'nin (Meyer vd.,2002:32) yapmış oldukları meta analiz sonucu ortaya koydukları örgütsel bağlılığın üç unsuru ile bu unsurların belirleyicilerinin yer aldığı model görülmektedir (Bkz.Şekil 2.2). Ayrıca modelde örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların çeşitli değişkenlerle ve örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri de yer almaktadır.



Şekil 2.2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd.,2002:38)

Şekil 2.2'nin merkezinde örgütsel bağlılık türleri, şeklin sol tarafında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişmesinde etkisi bulunan değişkenlerin genel bir sınıflandırması, sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

Üç unsurlu modelin gelişimindeki önemli olan mantık, üç bağlanma türünün tamamının işgören devri ile negatif yönde ilişkili olduğu, buna karşın işle ilgili diğer davranışlarla (hazır bulunma, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) olan ilişkilerinin farklı olmasıdır. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, onu takiben normatif bağlılığın etkili olduğu, devamlılık bağlılığının ise, arzu edilen iş davranışları ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu düşünülmüştür. Son zamanlarda işgörenlerle ilgili sonuçlar arasında yerini alan stres ve iş aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler de incelenmeye başlanmıştır. Şekil 2'de yukarıda ifade

edilen değişkenler dışında en fazla örgüte duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu kabul edilen değişkenler; iş tatmini, katılım ve mesleğe bağlılık değişkenleridir (Meyer vd.,2002:36).

Meyer ve Allen (Meyer ve Allen, 1991:66), üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini, örgüte üyelik dışındaki iş performansı gibi iş ile ilgili davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen'in, kapsamlı incelemesine göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş performansına katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup işgörenlerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000:206).

Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir (Meyer ve Ailen, 1991:71). Çünkü, bir işgörenin örgütüne olan bağlılığı söz konusu bileşenlerin farklı derecelerdeki kombinasyonundan meydana gelir. Örneğin, bir işgören örgütüne bir yandan güçlü bir duygusal bağlılık sergilerken, aynı zamanda bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak da algılayabilir. Bir başka işgören örgütte çalışmayı çok zevkli bulurken aynı zamanda örgütten ayrılmayı ekonomik açıdan sorunlu bir durum olarak da algılayabilir. Dolayısıyla, araştırmacılar veya uygulayıcılar bir işgörenin örgütüyle olan ilişkisini açık bir şekilde anlayabilmek için bireyi örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri açısından değerlendirerek bir sonuca ulaşmalıdırlar (Meyer ve Ailen, 1997).

Benkhoff (1997:121) da Meyer ve Allen'in görüşlerini destekler şekilde, örgütsel bağlılık boyutlarının ayrı ayrı ölçümlenerek bireyin bağlılık derecesini belirlemek gerektiğini savunmuştur. Benkhoff a göre boyutlardan birinin olumlu olması her zaman diğerlerinin de olumlu olacağı anlamına gelmemektedir. Örneğin, bir işgören örgütte kalmaya istekli davranırken, diğer yandan kendini örgütle bütünleşmiş ve örgütün yararına daha fazla çaba harcamaya hazır hissetmeyebilir. Yahut genellikle çok yoğun çalışan, fazla çaba sarf eden bir işgören, kendini örgütle bütünleşmiş hissetmeyebilir ve örgütte kalmaya da istekli olmayabilir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık konusunda genel kabul görmüş bir tanım yapmak mümkün olmayıp, konuyu tek boyutlu yerine çok boyutlu olarak ele alıp incelemek gerekmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda farklı araştırmacılar (Mowday vd., 1982; Kanter, 1968; Ailen ve Meyer, 1990; Etzioni, 1975; O'Reilly ve Chatman, 1986) tarafından değişik yaklaşımlar geliştirilmiş olup bunlar Swailes'in (2004:194) de makalesinde ele aldığı gibi dört temel başlık altında incelenebilir:

#### **2.4.1. Normatif (ilkesel bağlılık) (normative commitment)**

Meyer ve Ailen tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık alt boyutlarından biri olan Normatif Bağlılık; örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade eden örgütsel bağlılığın ahlaki boyutudur (Çakar ve Ceylan 2005:56).

Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür (Meyer ve Allen, 1991:75). Bunlardan birincisi kişilerin hem Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Meyer ve Allen, 1991:75).

Swailes ve Yousef'e göre ise işgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtan normatif bağlılık, sadakat ve minnet duygusunu temel alan örgütsel bağlılık boyutudur (Swailes, 2004:195; Yousef, 2000:15). Bu yaklaşıma göre bireyin hedef ve değerleri ile örgütün amaçları arasındaki uyum, bireyin örgüte karşı minnet duygusu beslemesine neden olur (Suliman ve Iles, 2000). Wiener (1982) normatif bağlılığı örgütsel amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirilmiş normsal baskı olarak tanımlamıştır. Güçlü normatif bağlılığa sahip bireyler, örgütün üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ederler (Meyer ve Ailen, 1991; Scholl, 1981; Wiener, 1982). Bireyler sahip oldukları değerlerden dolayı örgüte bağlı olmayı doğru bir davranış ve aynı zamanda bir yükümlülük olarak görürler. Bu nedenle Martin'e (2008:191) göre normatif bağlılıkta, bireyin örgüte bağlılığı bir yükümlülük olarak görmesi söz konusudur. Bağlılığı bir yükümlülük olarak algılayan bireylere göre işgörenler çalıştıkları örgütlerine sadık olmalıdırlar. Normatif bağlılığı güçlü olan bireyler örgütü terk edecek

olurlarsa işverenleri ve diğer meslektaşlarının hayal kırıklığına uğrayacaklarını ve kendileri hakkında kötü düşüneceklerine inanırlar (Greenberg ve Baron, 1996).

Wiener'e (1982) göre normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri sosyalizasyon tecrübeleri ve yatırımlardır. Normatif bağlılık bireyin gerek erken sosyalizasyon (aileden ve kültürden) ve gerekse örgüte yeni katılım esnasında karşılaştığı baskıların bir sonucu olarak ortaya çıkar. İster yaşamın ilk devrelerinde isterse mesleki yaşantıda ortaya çıkmış olsunlar, sosyalizasyon tecrübeleri oldukça farklı ve geniş bir kapsama sahip olup, belirli tutum ve davranışların uygunluğuna ilişkin her türlü mesajı bünyesinde bulundurur. Birey aile, kültür veya örgütte yaşadığı sosyalizasyon tecrübelerinin bir sonucu olarak hangi davranışın olumlu görüldüğü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenmiş olur. Dolayısıyla, sosyalizasyon tecrübeleri, örgüte karşı bağlılık gösterme davranış şeklinin en uygun davranış biçimi olduğu görüşünün bireyde içselleşmesine yol açar.

#### **2.4.2. Duygusal-tutumsal bağlılık (Affective – attitudinal commitment)**

İşgörenlerin çalıştığı örgüte duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesi anlamına gelmekte olup duygusal bağlılık örgütsel bağlılık alanında en tanınmış olan yaklaşımdır (Suliman ve Lies, 2000). İlk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya konulmuş ve Porter ve arkadaşları (1979) ve Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel değerleri kabullenme ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olmak bireyin örgütle kurduğu duygusal bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1982).

Duygusal veya tutumsal bağlılık, işgörenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür (Meyer ve Allen, 1991:65). Diğer bir deyişle duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmasını sağlayan kişisel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşan, psikolojik bir bağlılık türüdür. İşgörenler kendi değerleri, fikirleri, kültürü, tutumları gibi özelliklerinin örgütün değerleri, fikirleri, kültürü, tutumları gibi özelliklerinin birbiriyle ortak olduğunu algıladıklarında örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2009:117; Ensher vd. 2001: 56).

Araştırmalar işle ya da örgütle ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağıllık boyutunun duygusal bağıllık olduğunu göstermektedir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010:22). Duygusal bağıllığı yüksek olan kişi örgütün üyesi olmaktan dolayı mutludur ve esenlik içindedir, örgütle kendini özdeşleştirmekte ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duymaktadır (Sığırı, 2007:264). Duygusal bağıllığı yüksek olan işgören, devam bağıllığında olduğu gibi örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğundan ya da normatif bağıllıkta olduğu gibi örgütte kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük duyduklarından değil, gerçekten gönüllü olarak örgütte kalmak istediğinden, görevine devam edecektir (Sığırı, 2007:264). Duygusal bağıllığın diğer örgütsel bağıllık türlerinden bu şekilde ayrılması ve örgüt için daha faydalı ve önemli bir bağıllık türü olması nedeniyle, araştırmada bağıllık türlerinden genel olarak sadece duygusal bağıllık incelenmiştir.

Örgüte duygusal bağıllığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Mowday, 1979:228).

Örgüte duygusal bağıllığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Mowday vd.,1979:231).

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir (Tekarslan ve Kılınç, 2000:197). Bir başka ifadeyle, kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi, toplum veya objeye karşı tutumu denilmektedir (Erdoğan, 1994:133). Bir insanın sosyal hareketlerinin yürütülmesinde tutumlar temel rol oynamaktadır. Kişide örgütle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, o kişinin örgütün amaç ve değerlerine ve bulunduğu pozisyona duygusal bağlanmasını sağlayacaktır (DeCotiis ve

Summers, 1987:446-447). Duygusal tepki tutumların üç temel ögesinden birisi olup, diğer iki öge bilişsel ve davranışsal öğelerdir (Can, 1997:15). Dolayısıyla, tutumlar bireyin örgütteki çeşitli unsurlara (amaç ve görev pozisyonu gibi) duygusal bağlılığının ötesinde belirli davranışlarda bulunmasına ya da belirli davranışlara eğilim göstermesine de yol açabilecektir. Söz konusu davranışlara örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, örgüt yararına performans gösterme ya da göstermeme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Porter vd., 1974:606). Bu bağlamda tutumsal bağlılık bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliğini sürdürme arzusu, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve sadakat duygusunu kapsamına alan olumlu bir yönelmeyi ifade etmektedir (McGee ve Ford, 1987:638; Mottaz, 1989:144). Dolayısıyla, tutumsal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı açısından pasif olarak değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak katkıda bulunmak üzere kendisinde oluşan aktif bir gönüllülüğü ifade etmektedir (Varoğlu, 1993:8). Bu nedenle Martin'e (2008:602) göre tutumsal bağlılıkta bireyin kendinden istekli olarak örgüte bağlılığı söz konusudur.

Daha önceleri tutumlar ile davranışlar arasında önemli oranda bir korelasyon bulunduğu ifade edilmiş iken, daha sonraları tutumların her zaman ve mekânda değil ancak belirli koşullar altında (örneğin çatışan ortamsal baskıların bulunmadığı durumlarda) davranışlarla tutarlı bir ilişki oluşturabileceği görüşü kabul edilmiştir (Freedman vd., 1993). Birey ile örgüt arasında yaşanabilecek en önemli çatışma konularından birisi amaç ve değerler çatışmasıdır. Şayet birey kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri arasında bir uyumun ve bütünleşmenin olduğunu fark ederse örgütle özdeşleşmeye başlar (Hall vd., 1970:184) ve bu durumda örgüte olan bağlılığı pasif bir sadakatin ötesinde aktif bir bağlılığı içerir (Mowday vd., 1982). Bu tür bir bağlılık duygusu içerisinde olan birey örgütün amaçları ve başarısı adına daha fazla çaba harcamaya ve örgütteki üyeliğini sürdürmeye istekli olacaktır.

Bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması, örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyması ve örgütün lehine daha fazla çaba göstermeyi istemesiyle ortaya çıkan tutumsal bağlılık (Leong vd., 1996:1346), kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenilen örgütsel

çıktıların elde edilmesi ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu rolü oynarken tutumsal bağlılık (Mottaz, 1989:144; Dodd-McCue, 1996:1071):

- Performans düzeyinin artırılması,
- İşgücü devir hızının düşürülmesi,
- Üretkenliğin artırılması,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Örgütle özdeşlenilmesi,
- Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması,
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşmenin sağlanması gibi sonuçlar yaratır.

Bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve kabullenmesi olan tutumsal bağlılık davranışsal bağlılıktan farklılık gösterir. Örneğin Becker'e (1960:35) göre bireyin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesinin asıl nedeni örgütten ayrılmanın kendisi için yaratacağı maliyettir. Dolayısıyla, tutumsal bağlılıkta duygusallık boyutu önem kazanırken davranışsal bağlılıkta duygusallığa yer verilmemektedir. Tutumsal ve davranışsal bağlılığın birbirinden farklı olması iki bağlılık yaklaşımı arasında düşünsel anlamda bir çatışmanın olduğu anlamına gelmemektedir. Örgütün amaçlarıyla özdeşleşmiş olan birey bu amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye istekli olacak (tutum) ve bu istek daha fazla gayret sağlamak yönünde bir davranışla sonuçlanacaktır. Birey bu davranışlarda buldukça kendisini bu davranışa yönlendiren örgütsel amaçlarla özdeşleşme duygusu iyice gelişecektir. Dolayısıyla tutumsal bağlılık birtakım davranışlara neden olacak, bu davranışlar da sonuçta kendilerinin ortaya çıkmasına neden olan tutumların pekişmesine neden olacaktır (Mowday vd., 1982). O halde, tutumsal ve davranışsal bağlılık birbirinden farklı olmakla birlikte, biri diğerini tamamlayan iki bağlılık türü özelliğine sahiptirler.

Morrow (1993) örgütsel davranış literatüründe tutumsal bağlılık ile birçok değişken arasındaki ilişkinin incelendiğini belirtmiştir. Tutumsal bağlılık ile aralarındaki ilişkinin incelendiği değişkenlerin bazıları şunlardır (Morrow, 1993): Yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, ücret, cinsiyet, ırk, kariyer imkânları, algılanan iş alternatifleri, grup bağlılığı, profesyonellik, profesyonel davranışlar, kariyer bağlılığı, iş dizaynı, örgütsel iklim, iş tatmini, iletişim, stres, iş performansı, işten ayrılma isteği, işgücü devir oranı, sağlık

sorunları, rol belirsizliği, rol çatışması, eğitim, devamsızlık, formelleşme, merkezileşme, dağıtımçı adalet, medeni durum, çocuk sayısı, liderlik, beklentilerin karşılanma düzeyi, örgütsel bağlılık, katılımcılık, kişisel önem, örgütsel olmayan hedeflerin önemi. Morrow (1993) tutumsal bağlılık ile sayılan değişkenler arasındaki ilişkilerin konu edildiği literatürdeki çeşitli ampirik araştırma sonuçlarını değerlendirmiştir.

Örneğin, yaş ve çalışma süresi ile tutumsal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiye rastlanılmış ve yaş faktörünün çalışma süresinden daha güçlü bir düzeyde tutumsal bağlılıkla ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Morrow, 1993). Eğitim düzeyi ile tutumsal bağlılık arasında güçlü ancak negatif bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe, işgörenlerin tutumsal bağlılıklarında bir düşüş olduğu ortaya çıkmıştır. Ücret ile tutumsal bağlılık arasında hem negatif hem de pozitif ilişkilere rastlanıldığından, ilişkinin yönü hususunda kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Cinsiyet ile tutumsal bağlılık ilişkisi açısından birbirinden farklı araştırma bulguları bulunmakta olup, bazı araştırmalarda anlamlı ilişkiye rastlanırken, diğerlerinde böyle bir ilişki bulunamamıştır. Irk ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, işgörenin örgüt hiyerarşisindeki pozisyonu ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı-pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kariyer imkânları değişkeni açısından araştırma bulguları ikiye bölünmüş olup, araştırmaların bir kısmında kariyer imkânları ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmazken, diğerlerinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşgörenin bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi ile tutumsal bağlılık arasında ya anlamlı olmayan ya da çok zayıf düzeyde bir pozitif ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonelleşme, profesyonel davranış ve kariyer bağlılığı ile tutumsal bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır. İletişim, iş dizaynı ve örgüt iklimi ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Stres, strese dayalı sağlık sorunları, rol belirsizliği ve rol çatışması ile tutumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi uzun süredir inceleyen birçok araştırma yapılmış olup, büyük çoğunluğunda söz konusu değişkenler ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı-negatif ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş performansı ile tutumsal bağlılık arasındaki ilişki açısından araştırmalarda “Pozitif”, “Negatif” ve “İlişki yok” türünden birbirinden çok farklı bulgulara erişilmiştir. İşten ayrılmaya istekli olmak ve işgören devir hızı ile tutumsal bağlılık arasında hemen hemen araştırmaların hepsinde negatif bir ilişkiye rastlanılmıştır. Eğitim ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.



Bazı araştırmalarda tutumsal bağlılık ile formelleşme, dağıtımsal adalet, liderlik ve katılımcılık gibi örgütsel düzeydeki değişkenler ile pozitif, işlerin rutin yapısı ve merkezileşme arasında ise negatif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel özelliklerden çocuk sayısı ve medeni durum ile tutumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmazken, iş ile ilgili özelliklerden olan beklentilerin karşılanması ve örgütün bireye verdiği önem ile tutumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bakan, 2011:45).

Morrow (1993) yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen üç araştırma sonucunu ele alarak, bu araştırmalardan birisinde yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığını, diğer iki araştırmada ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından hareketle yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki açısından bir sonuca ulaşılamayacağını belirtmiştir.

Tutumsal bağlılığa ilişkin literatürde değişik yaklaşımlar bulunmakta olup, aşağıda bunlara yer verilmektedir.

#### **2.4.2.1. Kanter'in yaklaşımı**

Kanter (1968:504) bağlılığı, bireyin bütün enerjisini, performansını ve sadakatini örgütsel amaçlara ulaşmak yoluna yönlendirmesi, örgütün amaçları yanı sıra kendi bireysel beklenti ve amaçlarına ulaşabilmek için de örgüt içerisindeki sosyal oluşumlar ile kişiliğini bütünleştirmesi olarak ifade etmektedir (İlsev, 1997; Uygur, 2004). Örgüte bağlanmak isteyen bireyin, örgütün kendisinden belirli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin bulunduğunu ve bundan dolayı da bir takım olumlu tutumlar sergilemesi gerektiğini bilmek durumundadır. Birey örgütsel amaç ve kurallar ile uyumlu olarak, örgüte olumlu duygular besleyerek (örgütü çalışılabilecek bir örgüt olarak benimseyerek) ve kendilerini örgütlerine adanarak (örgüt için her türlü fedakârlığa katlanmaya hazır olarak) örgüte bağlılığı gerçekteştirebilir (Tekin, 2002; Cengiz, 2001; İnce ve Gül, 2005).

Kanter'e (1968) göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005). Bireylerin bağlılıkları, sosyal

sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı gibi üç temel alanda oluşurken, kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden ortaya çıkar (Sökmen, 2000; İnce ve Gül, 2005).

Kanter (1968) örgüt tarafından üyelere talep edilen davranış biçimlerinin “devama yönelik bağlılık (continuance commitment)”, “kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment)” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere üç farklı bağlılık türünün ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmektedir (Varoğlu, 1993; İlsev, 1997; İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla, Kanter (1968) bağlılığı, Devama Yönelik, Kenetlenme ve Kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde ele alıp incelemektedir.

#### **2.4.2.1.1. Devama yönelik bağlılık**

Bireyin, örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağını fark ederek örgütte kalmanın kendisi için daha faydalı sonuçlar yaratacağına inanarak örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam etmesi ve örgüt için her türlü fedakârlığa katlanmaya istekli olması ve örgütün kalıcılığını sağlamaya ve sürekliliğine kendini adanması devama yönelik bağlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın gerçekleşebilmesi için birey açısından ayrılmanın bedelinin yüksek olması, örgütte kalmayı daha karlı bulması ve kendisinden ayrılmayı güçleştirecek değerde kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005). Birey, kendisi için faydalı ve karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin devam etmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilintili olduğunu fark edecek olursa, örgüte ve örgütte kendisine verilen role bağlanacaktır (Varoğlu, 1993; İlsev, 1997; Cengiz, 2001; İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla, doğal olarak devama yönelik bağlılık ile bireyin örgütte kendisine verilen rolü benimsemesi ve rolünü gerçekleştirmek için en yüksek performansı göstermeye kendisini hazır hissetmesi arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Devamsızlık bağlılığının güçlendirilebilmesi için işgörenlerin rollerinin iyi belirlenmesi ve rollerini iyi oynayan işgörenleri ödüllendirecek bir sistemin yaratılması gereklidir.

Devama yönelik bağlılığı yaratan ve güçlendiren iki unsur bulunmaktadır; özveri ve yatırım (Kanter, 1968:502). Birey örgüte üye olabilmek için kendisi için çok değerli ve hoşnutluk yaratıcı bazı imkânlardan vazgeçerek özveride, başka bir ifadeyle fedakârlıkta

bulunur (Tekin, 2002). Bu şekilde, örgüt üyeliğinin kendisi için bazı maliyetler doğurduğunu hisseden bireyin örgüte üyeliği daha anlam kazanmaya başlar, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu artar ve örgüte bağlılığı güçlenir. Örgütten ayrılma durumunda, üye olurken gösterdiği özverinin boşa çıkacağı anlayışıyla örgüte olan üyeliğin devam etmesi için elinden gelen her türlü imkânı sergiler. Örgüte üyeliği esnasında özveride bulunan birey, örgüt üyesi olarak çalıştığı sürece bu üyeliğin bir sonucu olarak kaynaklarını örgüte bağlayarak çeşitli yatırımlarda da bulunur. Birey maddi (emeklilik ücreti, ikramiye, finansal bağışlar vb.) ve/veya maddi olmayan (emek, zaman, bilgi, deneyim vb.) mevcut ve potansiyel kaynaklarını üyesi olduğu örgüte bağlamak suretiyle örgütle arasında bir çıkar ilişkisi oluşturur. Birey örgütün üyesi olarak kalabilmek için üstlendiği maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi bekler (İnce ve Gül, 2005). Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar karşılığında beklenti içerisine girdiği kazançları elde edebilmesi için örgütüyle bütünleşmesi ve örgütteki üyeliğini sürdürmesi gerekecektir (İlsev, 1997; Tekin, 2002).

#### **2.4.2.1.2. Kenetlenme bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı ise bireyin bir gruba veya gruptaki kişi ve ilişkilere bağlılığı anlamındadır. Kanter (1968:503), kenetlenme bağlılığını önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesine yardımcı olacak simge ve sembolleri benimseme ve törenlere katılım gibi vasıtalarla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bireyin bir grubun üyesi olması, grup normlarını benimsemesi ve uygulaması, grup üyeleriyle yakın sosyal ilişkiler kurması ve grubun başarısından mutluluk duyması, duygusal açıdan bir tatmin yaratacaktır. Grup normlarını benimseyen grup üyeleri birbirleriyle kenetlenerek, yardımlaşarak grup birliği ve bilincini gerçekleştirecek, buna karşın grup içi çekişme ve çatışmaları, kıskançlıkları, anlaşmazlıkları en aza indirgeyeceklerdir. Oluşan grup bilinci ve grup birlikteliği, örgütsel yıldırma, dışlanmayı ve yabancılaşmayı en aza indirgeyecek, grubun varlığı ve bütünlüğünü tehdit eden dış güçlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini daha güçlü kılacaktır (Kanter, 1968:506). Kenetlenme bağlılığını güçlendirmek için gruba yeni giren üyeleri herkese tanıtmak, oryantasyon eğitimi vermek, üniforma ve rozet gibi semboller kullanmak, kuruluş kutlamaları düzenlemek, rol belirsizliği veya rol çatışmasına yol açmayacak görev tanımları yapmak, ödüllere herkesin adil şekilde faydalanmasını

sağlamak ve sosyal faaliyetler düzenleyerek “ben” yerine “biz” olgusunu benimsetmek önemlidir (İlsev, 1997; Tekin, 2002; İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.2.1.3. Kontrol bağıllığı**

Kontrol bağıllığı, bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve örgüt normlarına bağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Bu bağıllık türü, bireyin yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün yani örgüt gücünün varlığına inanılmasıyla oluşur. Birey daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir kenara bırakarak, bütün mesleki düşünce sistemini örgütün amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırır (İlsev, 1997). Bu yapılandırılmaya gidilmesinin en temel nedeni örgütün beklenti içerisine girdiği davranış biçimlerinin ve uyulmasını istediği kuralların birey tarafından daha doğru ve ahlaki bulunmasıdır. Dolayısıyla, kontrol bağıllığı, bireyin örgütün normlarını benimseyerek, örgütün beklediği davranışları göstermesi, örgütsel kurallara uyması ve otoriteye itaat etmesidir. Birey bunları bir baskı veya zorlama sonucu olarak değil, örgütün beklentileri ile kendi değerlerinin uyumlu olduğuna inanmasından dolayı yaşama geçirir (Varoğlu, 1993; Sökmen, 2000).

Sonuç olarak; yukarıda kısaca açıklanan bağıllık şekillerini (devama yönelik, kenetlenme ve kontrol) ortaya çıkaran nedenler nasıl farklılık gösteriyor ise, yaratacakları sonuçlar da birbirlerinden farklı olacaktır. Devama yönelik bağıllık bireyin üyeliğini sürdürmesine, kenetlenme bağıllığı varlığı tehdit edici dış tehdit ve tehlikelere karşı gelmeye ve kontrol bağıllığı ise grup normlarına sadık kalmayı, üyelerin kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyumlaştırmasını sağlayacaktır. Bu üç bağıllık şekli birbirinden farklı sonuçlar yaratmasına karşın, Kanter'e (1968:505) göre birbiri eriyle çatışma içerisinde olmayıp, tamamlayıcı niteliktedirler. Üç bağıllık türünün de varlığını sürdürdüğü örgütler, bireylerin bağıllığını sürdürmede daha başarılı olacaklardır.

#### **2.4.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986:496) örgütsel bağıllığı, bireyin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine inancını kapsayan, örgüt ile birey arasında oluşan psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüte bağıllığı üç boyutta

ele alınabilir: Uyum, özdeşleşme ve benimseme (O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly, 1995; Becker vd., 1996; Balay, 2000).

#### 2.4.2.2.1. Uyum

Uyum boyutunda olan örgütsel bağlılıkta birey, örgütü içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel olarak destekler. Bireyin örgüte karşı geliştirdiği bağlılık duygusunun ve bu amaçla sergilediği tutum ve davranışların temel nedeni, belirli dışsal ödülleri elde etmek veya cezalardan korunmaktır (İnce ve Gül, 2005). Bu nedenle birey, örgütün normlarına uygun eylemlere girişme gereksinimi duyar. Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmekte olup, birey yaptığını severek, inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Bir başka deyişle, birey sergilediği davranışları bilerek isteyerek değil, zorunluluk duygusuyla ortaya koyar. Örneğin, bir yöneticinin astlarına yetki ve makam gücünü kullanarak bazı görevleri emirler vererek yaptırması durumunda, astın gösterdiği davranış tarzı örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla ilişkilidir. Bu bağlamda, yetkiyi elinde bulunduran yönetici için astların uyum boyutuyla bağlılık göstermesi avantajlı bir durum olup, emir ve talimatlarını pozisyon gücünü kullanarak astlarına çok kolay bir şekilde kabul ettirir. Handy'e (1985) göre uyum göreve değil kontrole dayanır ve kişiye seçim hakkı tanımaz (Balay, 2000). Uyum boyutuyla hareket eden birey, ücret, terfi, ikramiye gibi belli dış ödülleri elde etmeyi amaçlamaktadır (Brockner vd., 1992:246).

Yararlı örgütlerde bağlılığın uyuşmaması kısmen değişim kısmen de yapısal bir olgu olarak kendini gösterir. Bir başka deyişle, bağlılık, örgütten elde edilen ödül oranı ile bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetler arasındaki ilişkiye dayanır. Yararlı örgütlerin hemen hepsinde bireyler emir ve talimatlara ancak çıkarları oranında uyarlar, çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır (Balay, 2000:96). Ödül-maliyet ilişkisini sürekli dengede tutmaya işgören birey elde ettiği ödülün, ödülü kazanmak için katlandığı maliyetten düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara gösterdiği uyumu azaltmaya başlar.

Uyum, ödül-maliyet ilişkisinin yanı sıra, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı beklenti ve kabullere de dayanır. Kendisinden örgütsel amaçlar doğrultusunda davranış sergilemesi beklenen birey, örgütün bir üyesi konumunda sergilediği bu

davranışların bir bedeli olarak örgütten karşılık bekler. Bireyin örgütten bekleyeceği karşılık örneğin, ücret, ikramiye, iş güvenliği, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, terfi, başarısının takdir edilmesi vb. olabilir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda sergilediği davranışlara karşılık örgütten beklentilerinin karşılandığını ya da karşılanacağını algılayan işgören, örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam edecektir. Dolayısıyla, işgörenin örgütte kalma kararını yalnızca beklentilerinin şu anda karşılanıyor olması değil, aynı zamanda bunların gelecekte de karşılanacağına ilişkin algı düzeyi de etkileyecektir. Beklentilerinin karşılanmadığını ve gelecekte de karşılanmayacağını düşünen bir işgören emir ve talimatlara uygun davranışlar sergilememeye başlayacak, performans düzeyini düşürecek ve hatta alternatif iş veya örgüt bulma çabalarına girişecektir (Balay, 2000:96).

#### **2.4.2.2.2. Özdeşleşme**

Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütün bir parçası, bir üyesi olarak kalma isteğine dayanır (İnce ve Gül, 2005). Özdeşleşme boyutunda birey, tatmin edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri korumak amacıyla, örgütün bir üyesi olmayı arzular (O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly, 1995). Birey örgütün veya daha spesifik olarak bir grubun üyesi olmaya hak kazanabilmek ve bunu sürdürebilmek için örgüt veya grubun üyeleriyle yakın ilişkiler içine girebilmek, sosyal ilişkiler kurabilmek ve devam ettirebilmek adına o kişilerin hareket ve davranışlarını benimseme gereksinimi duyar (Becker vd., 1996; Balay, 2000). Dolayısıyla, bireyin başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilmek ve sürdürebilmek, kendini ifade etmek ve iş tatmini sağlamak adına kendi davranış ve değerlerini onların davranış ve değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye önemli boyutta bir memnuniyet verir (Balay, 2000) ve birey örgütün üyesi olmaktan gurur duyar, grubun amaç ve değerlerine inanır, saygı duyar, kabullenir. Uyum ile özdeşleşme boyutu arasındaki benzerlik her ikisinin de dışsal ödül amaçlı olarak yapılması (uyum boyutunda ücret, terfi gibi; özdeşleşme boyutunda bir grup üyesi olma ve sürdürme gibi), farklılık ise bireyin tutumlarındaki değişiklik uyum boyutunda görünürde bir değişiklik iken özdeşleşme boyutunda görünürde değil gerçek bir değişikliktir. Özdeşleşme boyutunda birey örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimsememiş ve içselleştirmemiş olmasına rağmen,

örgütün değerlerine saygı göstererek bunlara uygun davranışlar sergilemektedir (Balay, 2000:95; Pinder, 1997:265).

#### **2.4.2.2.3. Benimseme (içselleştirme)**

Örgütün beklenti içerisinde olduğu tutum ve davranışlar ile kişinin kendi değerleri arasında gerçekte bir uyuma söz konusu ise örgütsel bağlılık adına benimseme boyutu ortaya çıkar (O'Reilly ve Chatman, 1986). Balay (2000) yaptığı literatür incelemesi sonucunda örgütsel ve bireysel değerlerin uyduğu firmalarda işgörenlerin daha mutlu olduğu ve o örgütün üyesi olarak daha uzun bir süre kalmaya istekli davrandıklarını belirtmiştir. Benimseme boyutunda birey, örgütün değerlerini gerçekten ödüllayici ve kişisel değer yargılarıyla uyumlu görür (O'Reilly ve Chatman, 1995; Balay, 2000). Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireye bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamalar içerisine girmeye, yeni etki kaynaklarını devreye koymaya çok da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Çünkü birey gerek mevcut örgütsel değerleri gerekse gelecekte meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergiler. Birey, yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bu nedenle özellikle değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir.

Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için, işgörenlerinden bir kısmında, özellikle de üst pozisyonlarda görev yapanlarda, kendilerine verilen rollerin ötesinde çaba göstermesi beklenir. İşgörenlerin kendilerinden beklenilenden daha fazlasını özellikle de kritik durum ve zamanlarda ortaya koyabilmeleri için uyum boyutunda bir bağlılık yeterli olmayıp, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılığa gereksinim duyulur (Mowday vd., 1982). Ancak örgütün üyesi olmayı arzulayan ve kendi değerleri ile örgütün değerlerinin benzer olduğuna inanan bireyler rollerinin ötesinde çaba sarf ederler. Ayrıca, O'Reilly ve Chatman (1986) iş devrinin, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılık gösterenlerde uyum boyutunda bağlılık gösterenlere kıyasla daha düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Uymaya dayalı bağlılık gösteren işgörenler yalnızca belirli dışsal ödülleri elde edebilmek amacıyla örgütle ilgilenirken, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak

adına ierilerinden bir istek duymazlar (O'Reilly ve Chatman, 1986). Çünkü, formel olarak belirlenmiş görev tanımlarında yer alan davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlar sonucunda, kişi doğrudan çıkar sağlayamayacak, tam aksine örgüt yararına fazladan zaman ve gayret harcayacaktır. Hlbuki uyuma dayalı bağlılıkta birey örgütte gösterdiği çaba ile bu çabası karşılığında elde ettiği dlleri karşılaştıracaktır. Şayet, bir çaba sonucunda fazladan bir ödül alamayacağını bilirse, rol fazlası olan çabayı göstermeye istekli davranmayacaktır.

#### **2.4.2.3. Penley ve Gould'un yaklaşımı**

Penley ve Gould (1988:45) rgtsel bağlılığın; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere c boyutu olduğunu belirtmiştir.

##### **2.4.2.3.1. Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaçları, değerleri ve normlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini örgüte adaması, örgütün başarısı için sorumluluk duygusu içerisinde olması ve rgt gönüllü olarak desteklemesidir (İlsev, 1997). Birey örgütün amaçlarını benimsediğinden dolayı, söz konusu amaçlara ulaşılması için en yüksek performans sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır.

##### **2.4.2.3.2. Çıkarıcı bağlılık**

Çıkarıcı bağlılık, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri örgüte bağlılık türüdür (Tekin, 2002). Bir bakıma karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birey örgütten elde etmeyi arzuladığı maddi veya manevi ödüller karşılığında örgüte bağlılık duymayı bir araç olarak görmektedir (İlsev, 1997).



### 2.4.2.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütün gerek iç gerekse dış çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı algısına sahip olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür (Sökmen, 2000; Cengiz, 2001). Şayet bireyler örgütün ödüllendirme sisteminin yapılan işin nitelik ve niceliğine bakılmaksızın tamamen tesadüfi veya yöneticilerin inisiyatifine bağlı olarak işlediği yönünde bir algılayışa sahip iseler, örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadıklarına inanacaklardır (Tekin, 2002). Bütün bu oluşum ve duygular bireyde, örgütte kapana kısıldığı hissini uyanmasına neden olacaktır (Penley ve Gould, 1988; İnce ve Gül, 2005). Bu durumda bulunan birey hangi davranışın nasıl ödüllendirileceğini bilemeyeceğinden örgütün amaç ve değerlerini benimseme yerine onlara yabancılaşmaya başlayacaktır. Örgütün iç çevresiyle ilgili kontrole sahip olmayan bireyin, alternatif iş imkânları ya da çalışacak başka örgütler bulamaması durumunda örgütün dış çevresi üzerinde de kontrolünün olmadığını fark edecek ve bu da sonuçta yine yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına yol açacaktır. Yani, birey örgütteki ödüllendirme anlayışını beğenmeyerek örgüt dışında farklı iş imkânları aramasına rağmen yeni alternatif bir iş imkânı elde edemezse, istemese de doğal olarak mevcut örgütüne zorunlu bir bağlılık duyacaktır. İşte gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevre üzerinde kontrol sahibi olmadığını hisseden birey örgüte bağlanma gereksinimi duyacaktır ki, bu bağlılık türüne yabancılaştırıcı bağlılık denilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu bağlılık birey ile örgüt arasında oluşan olumsuz bir bağlılık türüdür (İlsev, 1997).

Çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında bağlılığın oluşmasına neden olan faktörler açısından önemli farklılık olduğunu belirtmek faydalı olacaktır. Çıkarıcı bağlılıkta birey örgüte sağladığı katkı karşılığında beklediği ödülü alırsa, örgüte bağlılığını sürdürecektir. Ancak, yabancılaştırıcı bağlılıkta birey örgüte sağladığı katkının karşılığını ödül olarak alamamasına rağmen yine de kendisine verilen ödülü, başka bir iş veya örgüt bulma alternatifi olmaması nedeniyle, kabul etmekte, hatta bu ödülü elden kaçırmamak için örgüte bağlanma gereksinimi duymaktadır (İlsev, 1997; Uygur, 2004).

Penley ve Gould (1988) ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerinde bireylerin farklı davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Çıkarıcı bağlılıkta örgütü ile bir alış-veriş ilişkisine giren birey kendini sevdirmeye taktiklerine girer. Birey örgütün kendisine

sunduğu maddi ve manevi ödülleri artırması için kendisini sorumluluk bilincinde olan, kendisine verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getiren, başarılı, örgüt hiyerarşisinde daha üst kademelerde görevler verilecek olunursa onların üstesinden gelebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olan kişi olarak üstlerine sunar ve üstleriyle olumlu ilişkiler içerisinde bulunmaya özen gösterir. Üyeliğin devamının esas olduğu ahlaki bağlılıkta ise, birey örgütün amaç ve değerlerine inanmasından ötürü kendisine verilen görevden daha fazlasını yapmaya hazır, işini aşırı düşünen, sürekli çalışan, normal mesai gün ve saatleri dışında dahi çalışmasını sürdüren, eve iş götüren ve özel yaşantısında dahi sürekli işinden söz eden birey davranışları sergiler. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise birey örgüt içi ve dış çevreyi kontrol altına alamadığından dolayı iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusuyla davranışlarına yön verir (Penley ve Gould, 1988; İlsev, 1997; Uygur, 2004; İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.3. Davranışsal bağlılık**

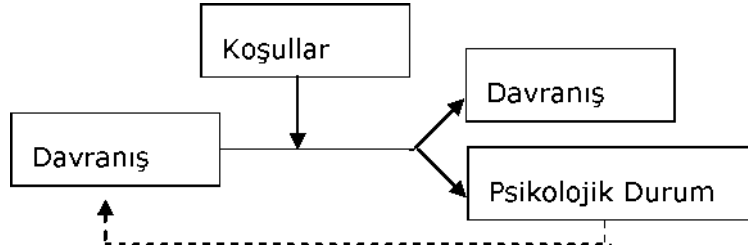
Tutumusal bağlılık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılık işgörenin örgütle karşılıklı bir alışveriş (çıkarcı ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin işgören açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir (Mowday vd., 1982). Bu nedenle davranışsal bağlılık literatürde çıkarcı bağlılık olarak da ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:176).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden işgören, mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür (Deconinck vd.,1994:88).

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal bakış açılarının benzer yönleri olmakla birlikte birtakım farklılıklar da söz konusudur. Bu farklılıklar, bağlılığı yansıtan psikolojik durum, bağlılığın gelişmesine yol açan belirleyici koşullar ve bağlılık sonucu beklenen davranışla ilişkilidir (Allen vd., 1990:6). Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar arasındaki farklılık, bu yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olan araştırma geleneklerinde de açıkça görülmektedir. Tutumsal yaklaşımda araştırma, genellikle örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırma, temelde bir davranışın ilk oluşumunun ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991:65). Tutumsal ve davranışsal yaklaşımların temel önermeleri Şekil 2.4'de görülmektedir.



Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991:67).



Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991:67).

Şekil 2.4'deki devamlı oklar ile gösterilen değişkenlerin ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi ile bu iki yaklaşım arasındaki farklılık açıkça görülmektedir. Ancak bu yaklaşımların her ikisi de şekilde kesikli çizgilerle gösterilen ikincil ilişkilere de sahiptir. Bu ikincil ilişkiler, bağlılık-davranış bağlantısı dahilinde yer alan süreçlerin tamamlayıcı bir bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın sabit kalmasına ya da değişmesine katkıda bulunan koşullar üzerinde olası bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise tutumlar, davranışın gelecekte tekrarlanmasına etki etmesi beklenen davranışın sonucu olarak ele alınmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:68). Örgütsel bağlılığın

kavramsallaştırılması ile ilgili karışıklık kavramın ölçümüne de yansımıştır. Örgütsel bağlılık farklı psikolojik temellere dayanabildiği için örgütsel bağlılığın test edilmesinin de çok boyutlu nitelik taşıması gerektiği ileri sürülmüştür. Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımları arasında en yaygın olarak kullanılanı Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu ileri sürerek bunları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır (Allen vd., 1990:8).

Davranışsal yaklaşımda birey belirli bir faaliyette bulunmak üzere kendini bağımlı hisseder ve o faaliyetin yerine getirilmesi yönünde davranış sergiler. Dolayısıyla, bireyin sergilediği davranış, faaliyete olan bağlılığının bir sonucudur. Örneğin, örgütte kalmaya istekli olan bir birey örgüte yönelik pozitif bakış açısına sahip olur ve örgütle arasında bir uyumsuzluk yaşamaması için bu yönde davranış sergiler. Bu birey kendi davranışlarını kontrol altına alır veya örgütün kendisinden beklentilerine uygun davranışlar sergilemeye istekli olur (Meyer ve Ailen, 1997). Bu bağlamda, bireyin davranışsal bağlılığını güçlendirebilmek için hangi şartlar altında hangi faaliyet alanına uygun davranışlar göstereceğini keşfetmek gerekir. Davranışsal bağlılıkta, birey çalıştığı örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam edebilmek için gerekirse isteklerini, beklentilerini, bireysel amaçlarını ikinci plana iterek, örgütün kendisinden beklediği davranışları tekrarlar.

Bireyler örgütte işlerine devam ederek hem sorumluluklarını hem de örgüte yönelik yatırımlarını artırır (Çetin, 2004). Birey zaman içerisinde örgüte bilgi, kıdem, çaba, zaman vb. açılardan çeşitli yatırımlarda bulunmuş ve bu yatırımları karşılığında da örgütten lojman, kıdem, statü, emeklilik birikimi vb. yan bahisler (çıkarlar, kazanımlar) elde etmiştir. Bu bağlamda, birey zaman içerisinde örgüte yaptığı yatırımlar ve kazanımları kaybetmemek için başka bir örgüt tarafından biraz daha yüksek bir ücret teklif edilmesi gibi durumlarda dahi şu anda çalıştığı örgütten ayrılmak istemez (Uygur, 2004). Yaptığı yatırımlar ve elde ettiği kazanımlardan dolayı birey bir nevi kendisini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Dolayısıyla, birey örgütten ayrılmak yerine daha önce sergilediği davranışları (örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme, örgütün amaçları doğrultusunda çalışma vb.) devam ettirir. Zamanla bu davranışları göstermeye neden olacak tutumlar

geliştirir ve bu tutumlar da davranışın rutin olarak tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Ailen, 1991).

Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde değişik yaklaşımlar bulunmakta olup, bu türde geliştirilen Becker'in (1960) yarı bahis kuramı ve Salancik'in yaklaşımına yer vermek yararlı olacaktır.

#### **2.4.3.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı**

1960 yılında Becker tarafından geliştirilen Yan Bahis Kuramı üzerinden uzun yıllar geçmesine rağmen günümüzde halen popülerliğini ve önemini korumaktadır (Powell ve Meyer, 2003; İnce ve Gül, 2005). Kuram literatürde değişik amaçlarla ele alınıp incelenmiş olup, üzerinde tartışılan en önemli noktalardan birisi kuramın hangi bağlılık sınıflandırması (tutumsal veya davranışsal) altında değerlendirileceği yönündedir. Örgütsel bağlılık literatüründe bu konuda görüş ayrılığı bulunmakta olup, araştırmacı ve yazarların büyük çoğunluğunun kuramı davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirmesine karşın Ailen ve Meyer bu durumu eleştirerek kuramın tutumsal bağlılık içerisinde incelenmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Meyer ve Ailen'a göre "Yan Bahis Kuramı" örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerinde kurulduğundan ve örgütten ayrılmanın bireyin örgütüyle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından kuram tutumsal bir niteliğe sahiptir (İnce ve Gül, 2005). Ancak gerek yerli gerekse yabancı yazında kuram genelde davranışsal bağlılık içerisinde değerlendirildiğinden, burada da aynı yöntem uygulanacaktır.

Becker'in (1960) geliştirdiği yan bahis kuramına göre, birey çalıştığı örgüt içerisinde sergilediği daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlılık sergilemek için emek, bilgi, statü, deneyim, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller vb. gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgili olmayan şeyler üzerinde bahse girer (Meyer ve Ailen, 1984:373). Becker, tutarlı davranışlarda bulunarak bireyin davranışlarına olan bağlılığının artacağını savunmaktadır. Tutarlı davranışlar, bireyin belirli bir zaman süresi içerisinde rutin olarak sergilediği ve değişik faaliyetleri kapsasalar dahi, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır (Uygur, 2004; İnce ve Gül, 2005). Birey, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştiği için değil, kendi amaçlarına ulaşmada en iyi yol olduğuna inandığından dolayı tutarlı davranışlarına devam etme gereksinimi duyar

ve alternatif davranışlarda bulunmayı kabullenmez (İlsev, 1997). Yani, birey kendi kişisel ihtiyaç yapılarına uygun olduğu için daha önceleri sergilemiş olduğu tutarlı davranışları devam ettirmek ister. Dolayısıyla, Becker'in kuramında devam bağlılığı kavramı esas alınmaktadır (Caruana ve Calleya, 1998). Bu kurama göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı durumda kaybedeceği yatırımlarını düşünmekte ve bunları kaybedeceği endişesi ile örgüte bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990; İnce ve Gül, 2005).

Becker (1960) bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesini ve bu davranışları devam ettirmelerinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Becker, bir bireyin tutarlı davranışlarına devam ederek yan bahisler yaptığını ve bu tutarlı davranışlarını sürdürerek yan bahse girmenin yarattığı maliyeti de sürekli artırdığını belirtmektedir (Özyer, 2004). Dolayısıyla birey, uzun süre tekrarladığı ve kendisi için önemli maliyetler oluşturan davranışlarını terk ettiği zaman davranışları sonucu elde ettiği birçok kazanımların elden kaçıracağına ilişkin endişesinden ötürü bu davranışlara bağlılık duyar. Örneğin, birey çalıştığı örgüt için önemli olan ancak bu örgüt dışındaki herhangi bir örgütte kullanımı mümkün olmayan bir konu üzerinde uzun süre emek ve zaman harcayarak kendisini geliştirir ise, bu örgütte kaldığı müddetçe yaptığı emek ve zaman gibi yatırımlarının karşılığını ücret, ek gelirler, statü vb. ödüller olarak örgütten alacağını bilincindedir. Ancak şunu da bilmektedir ki, şayet bu örgütten ayrılacak olursa uzun süre boyunca elde etmeye çalıştığı öğrenimlerini hiçbir yerde kullanma imkânı bulamayacağından ötürü bu örgütte kendisine sunulan maddi ve manevi ödülleri de başka örgütlerde elde etmesi imkansızlaşacaktır. Burada bireyin bahse yatırdığı şeyler emek, zaman, ücret, ek gelir ve statü gibi şeylerdir. Bireyin bahsi kaybetmemesi için davranışları arasındaki tutarlılığı devam ettirmesi gerekir. Dolayısıyla, birey bu durumda kendi ihtiyaçlarının tatmini için bu öğrenimlerini kullanabilecek davranışları şu anki çalıştığı örgütte daha uzun süre sergileme zorunluluğunu hissedecektir. Yani, bu örgüt için önemli olan bir görevi yerine getirmek için sergilediği davranışlar ile başka bir örgüte transfer olma imkânını elinden geçirerek bahse girmiş olur. Bahsi kazanması için yapması gereken örgütteki üyeliğine devam ederek davranışları üzerinde tutarlılık göstermesidir (İlsev, 1997; Tekin, 2002; Uygur, 2004).

Birey yan bahislere gerek bilerek gerekse bilmeyerek girmiş olabilir. Her iki durumda da önemli olan yan bahislerin kaybedilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetin birey açısından üstlenilemeyecek düzeyde bir maliyet olmasıdır. Şayet, maliyetler üstlenilemeyecek düzeyde ise birey bahsi kaybetmeyi göze alamayacak ve davranışlarına tutarlı bir şekilde devam etmeye gereksinim duyarak davranışsal bağlılığını güçlendirecektir (Bakan, 2011:54).

Becker'e (1960) göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır:

#### **2.4.3.1.1 Toplumun beklentileri**

Birey, sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle toplumun bazı beklentilerinin kendi davranışlarını kısıtlamasına yol açacak bazı yan bahislere girer. Örneğin, sürekli iş değiştiren bireyin toplum içerisinde güvenilir olmayan birey olarak kabul edilmesinden dolayı, birey güvenilir olduğunu ispatlamak için daha iyi koşullar vaat eden birçok alternatif iş imkânını kabul etmeyecek bir bahse girmiş olabilir (Becker, 1960; İlsev, 1997; Uygur, 2004).

#### **2.4.3.1.2. Örgütteki bürokratik düzenlemeler**

Örgütteki bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller bireyin bir bahse girmesine neden olabilir. Örneğin, çalışılan süre (kıdem) ile terfi imkânları arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu bir işletmede işgören birey, terfi olanağını elden kaçırmamak için alternatif bir iş teklifini kabul etmeyecek işletmede kalmayı tercih edebilir. Bir başka örnek; özel bir kolejde öğretmenlik yapan bir birey, personel çocuklarından eğitim ücretinin yarısının alınacağına yönelik kolej uygulamasından kendi çocuğu için yararlanmak adına başka bir kolejin iş teklifini reddedebilir (Bakan, 2011:58).

#### **2.4.3.1.3. Sosyal pozisyona uyum**

Birey içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olduğundan dolayı da bir yan bahse girmiş olabilir (İlsev, 1997; Uygur, 2004). Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye tamamen alıştığı için, artık başka bir role yeni baştan uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünür (İnce ve Gül, 2005). Örneğin, bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun olmuş bir bireyin bankacı olmak en büyük hayali olabilir. Ancak, bir türlü banka sınavlarını kazanamadığından dolayı serbest muhasebecilik yapmaya başlasa ve uzun süre muhasebeci olarak çalıştıktan sonra günün birinde hayalini gerçekleştirecek bankacılık kendisine teklif edilecek olunursa bunu kabul etmeyebilir. Çünkü serbest muhasebeci olarak çalıştığı dönem içerisinde gerek yaptığı işin bizzat kendisinden hoşlandığı gerekse müşterilerle ilişkiler açısından davranışsal bir uyum sağladığından, aynı mutluluğu ve uyumu bankacılıkta bulup bulamayacağını bilemediğinden, bankacılık teklifini olumsuz yanıtlayabilir. Özellikle alternatif iş imkânlarının zor yaratıldığı ülkemizde birçok birey, hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı bir işe girdikten belli bir zaman sonra kendisini o işle özdeşleştirmeye başlar. Günün sonunda kendisine alternatif bir iş teklifi sunulacak dahi olursa birey teklif edilen iş hakkında fazla bilgisi olmadığından dolayı yapılan teklifi kabul etmeyebilir. Yine üniversite sınavlarına girerken haklarında çok da fazla bilgi sahibi olmadıkları birçok fakülteye girebilmek için bireyler önemli boyutta emek harcar ve büyük bir çoğunluğu kazandıkları fakülteden mezun olduktan sonra ne tür işlere müracaat edeceklerini dahi bilmemelerine rağmen, kendi mezun oldukları dallara yönelik görevlere yerleştirildikten sonra ise görev kimlikleri ve de meslekleri ile içselleşmeye başlarlar.

#### **2.4.3.1.4. Sosyal etkileşimler**

Birey örgüt içerisinde diğer üyelerle sosyal etkileşimler içerisindeyken kendisine özgü imgeler ve kanaatler yaratır. Eğer bu imgeler ve kanaatleri bozmak istemiyorsa onlara uygun davranışlar sergiler (İlsev, 1997; Uygur, 2004). Örneğin, kişi kendisini çalışkan birisi olarak göstermişse, performansı ile ödül arasında bir ilişki görememesine rağmen çalışkan birisi olma imgesini yaşatabilmek için, örgütte yüksek performans ile çalışma davranışını devam ettirebilir.



Becker'e göre bireyin çalıştığı örgütü ile giriştiği yan bahisler ve bunlara yönelik yapılan yatırımlar zaman içerisinde giderek artacağından, bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak, kişinin örgütten ayrılması zorlaşacak, yani örgüte bağlılığı güçlenecektir (İnce ve Gül, 2005). Yan Bahis Kuramına göre, birey açısından örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için, birey örgütten ayrılmak yerine çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak kabullenecektir (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.3.2. Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır (İlsev, 1997). Birey daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981; Oliver, 1990). Dolayısıyla, bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücüdür (Glisson ve Durick, 1988:66). Salancik'e göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Mowday vd., 1982; İnce ve Gül, 2005).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta olup, söz konusu uyumun bağlılığı yaratacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Bireyin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunmasıyla tutum ile davranış arasında uyumsuzluk ortaya çıkar (Sears vd., 1998). Örneğin, sayılarla uğraşmaktan hoşlanmayan birisinin bir işletmenin muhasebe departmanında çalışması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlar. Ancak bu şahıs mevcut işinden başka iş bulma imkânına sahip değilse, sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye ve böylece tutum ve davranışları arasında uyum yakalamaya çalışacaktır.

#### **2.4.3.2.1. Kamuya açıklama (publicity-visibility)- (davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi)**

Bireyin örgüte üyeliğinin veya davranışlarının, diğer bireylere duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır (Margaret, 1990; Tekin, 2002). Bireyin yaptığı davranış ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta veya gözlemlenebilmekte ise, birey bu davranışlarının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu görmezlikten gelemeyecektir (İlsev, 1997; Uygur, 2004). Birey eylemi ile sosyal çevresi arasında bağ kuracak ve davranışını haklı kılacak nedenler ileri sürecektir.

#### **2.4.3.2.2. Dışavurum (explicitness) - (davranışın açıklık ve kesinliği)**

Davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılık yüksek olacaktır. Örneğin, birey bir işe girerken sözleşme imzalamışsa ya da o işin özellikleri ve çalışma süresini içeren bilgiler kendisine verildikten sonra işi seçmiş ise bu seçimini inkâr edemeyecektir. Yani işe girmeyi kabul ettiğini dışa vuran eylemlerde bulunmuşsa bu kararma ilişkin bağlılığı yüksek olacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981; İlsev, 1997; Uygur, 2004).

#### **2.4.3.2.3. Vazgeçilebilirlik (revocability-irreversibility)-(davranışın geri dönülmez olması)**

Bazı eylemlerin sonucu ister hoşsa gitsin isterse gitmesin geriye alınamaz. Dolayısıyla, ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara olan bağlılık güçlü düzeyde olacaktır. Örneğin, birey bir işe girdikten sonra o işi değiştiremeyeceğine inanırsa, yaptığı işi başlangıçta sevmiyor olsa dahi zamanla sevmesini haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlılık sağlayacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981; İlsev, 1997; Uygur, 2004).

#### **2.4.3.2.4. İrade (volition) - (Davranışın istenerek yapılması)**

Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise birey bu davranış ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu

tutacaktır. Dışarıdan gelen olumsuz baskı negatif bir tepki yaratacak iken, içten gelen irade, davranışa karşı gönüllü bağlılık yaratacaktır. Dolayısıyla, birey bu davranışı rutin olarak sergileme gereksinimi duyacaktır (İlsev, 1997; Uygur, 2004). Örneğin, çalıştığı örgütte bir projeye gönüllü olarak katılan birey, dışarının baskısı olmaksızın proje ekip üyesi olduğundan projeyi diğerlerine göre daha fazla benimseyecek ve projenin başarısı için en yüksek performansı sergileyecektir.

Dolayısıyla, açık ve kesin olarak gerekliliği dışa vurulmuş olan, başkalarının önünde ve bilgisi dahilinde gerçekleşen, vazgeçilmesi ve geri dönülmesi hemen hemen imkânsız olan ve istenerek yapılan davranışlar bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedirler.

#### **2.4.4. Devam Bağlılığı (continuance commitment)**

Devam bağlılığı, kişinin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı çaba, zaman ve emek, edindiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Karahana, 2008:235; Yılmaz, 2010:238; Boylu vd., 2007:58; Sabuncuoğlu, 2007:614).

Devam bağlılığı, daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Örgüt üyesi olan bireyin, çalıştığı örgütten ayrılacak olmasının ortaya çıkaracağı maliyet üzerine kurgulanmıştır (Swales, 2004). İşgörenin örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği ekonomik imkânlar (örgütün sunduğu emeklilik imkânı, iş güvencesi, diğer ekonomik yardımlar-ikramiyeler gibi) örgütten ayrılmayı kendisi için çok maliyetli bir işlev konumuna getirir (Lemons ve Jones, 2001).

Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örneğin, bir işgörenin işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorlanması ve alternatif iş olanaklarının olmayışı örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin alternatiflerin azlığına inanmaları onların mevcut örgütlerine daha güçlü devamlılık bağlılığı duymalarına yol açacaktır (Allen vd., 1990:12), (Meyer ve Allen, 1991:74).

Örgütten ayrılmanın maliyetlerini artıran psikolojik, finansal veya fiziksel herhangi bir faktör devam bağlılığının güçlenmesine neden olur. Örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacağını düşünen işgören, örgütte kalma zorunluluğu hisseder (Yousef, 2000). Dolayısıyla, birey örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı kayıplar ile örgüte duyduğu bağlılığı sürdürmesi durumunda elde edeceği ekonomik kazançları karşılaştırarak örgüte bağlılığını sürdürmek zorunda olduğu sonucuna ulaşır. Tabi buradaki zorunluluk daha çok gereksinim duymak ölçüsündeki bir zorunluluktur. Bu nedenle Martin'e (2008) göre devam bağlılığında bireyin örgüte bağlılığı bir gereksinim olarak görme durumu söz konusudur.

Meyer ve Ailen (1997) devam bağlılığının iki temel belirleyicisi olduğunu, bu belirleyicilerin yatırımlar ve alternatifler olarak isimlendirilebileceğini belirtmişlerdir.

*Yatırımlar*, Becker'ın (1960) “yan bahis-side bets” olarak bilinen teorisine dayandırılmaktadır. Yan bahis, bir bireyin belirlenen bir aktiviteye devam etmemesi durumunda önceden belirlenen bazı haklardan veya kazançlardan mahrum kalacağı anlamındadır. Örneğin, bir öğrencinin gireceği sınavdan en yüksek puan olan “AA” skorunu alacağına ilişkin arkadaşıyla giriştiği bahis sonunda, o sınavdan bu skoru alması için çok fazla çalışması durumudur. Yan bahis durumunun örgüte uyarlanması şu şekildedir; işgören bir örgüte bağlı olarak çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı yatırımlarını (örneğin zaman, çaba, para gibi) bu örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğinin farkında olmasıdır. Bir işgören kendisine bir örgüt tarafından sunulan istihdam olanağı karşısında, ailesini örgütün bulunduğu coğrafyaya taşımak veya örgütte kendisine sunulan görevi yerine getirebilmek için yeni bilgi ve beceriler öğrenmek açısından çaba sarf etmek gibi çeşitli yatırımlar yapar. Birey belirli bir süre örgütte çalıştıktan sonra örgütten ayrılacak olursa, yaptığı bu yatırımlardan vazgeçmeyi kabullenmiş olur.

*Alternatifler*, devam bağlılığının ikinci belirleyicisi olarak, bireyin çalıştığı örgüt dışında elde edebileceği alternatif istihdam olanaklarını ifade eder (Meyer ve Ailen, 1997). Önemli alternatif istihdam olanağı elde eden bir birey, çok zayıf alternatif istihdam olanağına sahip olan diğer bireyden daha düşük düzeyde devam bağlılığı gösterecektir.

Diğer bir deyişle, alternatif istihdam olanağının varlığı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Meyer ve Allen'a (1997) göre yatırım ve alternatifler dışında bunların farkında olmak da devam bağlılığın etkiler. Yani, yukarıda açıklanan "yatırım" ve "alternatif" belirleyicileri, şayet birey bunların farkında ise, devam bağlılığı üzerinde etki yaratır, aksi takdirde hiçbir etki yaratmazlar. Bu nedenle, örgütte belirli bir süre çalışarak çeşitli yatırımlar yaptığının ve/veya alternatif istihdam olanaklarının bulunmadığının farkında olan bir bireyin devam bağlılığı güçlü olur.

Dolayısıyla, devam bağlılığı (a) alternatif istihdam imkânları, (b) örgütte çalışılan dönem içerisinde yapılan yatırımlar ve (c) bunların bilincinde olmak gibi faktörlerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Morrow (1993) devam (hesaplanan) bağlılığı ile yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet, statü, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma isteği ve işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmaların yapılmış olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre devam bağlılığı ile yaş, çalışma süresi ve statü arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki ortaya çıkartılmışken, eğitim düzeyiyle ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılırken, iş performansı ve stres düzeyi ile devam bağlılığı arasında ancak zayıf bir ilişkinin varlığı ortaya çıkartılmıştır (Morrow, 1993).



### 3. DEVLET VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Yöntem

Çalışmada öncelikli olarak ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmış, kuramsal dayanakların kurulması açısından alandaki genelde örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çalışmalar, özelde ise örgütsel bağlılığın çalışma yılı (kıdem) ile ilintili olarak yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

Devlet liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerin özlük haklarının hangi evrelerde değişiklik gösterdiğinin araştırılması maksadıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu incelenmiştir.

Sonrasında ise yapılacak uygulama kısmı için, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket Muğla'nın Marmaris ilçesindeki özel ve devlet ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Özel ve devlet okullarının seçilmesindeki neden çalışma yılına göre yapılması arzu edilen çalışmada, meslek yıllarının başından itibaren farklı çalışma yıllarına sahip öğretmene erişebilme imkânının olması, işgörenlerin farklı özlük hakkı rejimlerine tabi olmaları, dolayısıyla karşılaştırma imkânı bulunmasıdır.

Araştırma modelinde üç grup değişken yer almaktadır. Bunlar, bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenler ve bağlamsal (contextual) değişkenlerdir. Modelde bağımsız değişkenler olarak örgütsel bağlılığın dört unsuru, bağımlı değişken olarak işgörenlerin iş performansı ve bağlamsal değişkenler olarak da işgörenlerin kıdem durumu yer almıştır.

Mowday ve arkadaşları (1979:231, 1982:4), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması şeklinde tanımlanmıştır. Sean ve arkadaşlarının (2002:351) yaptıkları araştırmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalardan yola çıkılarak konuyla ilgili olarak çok sayıda değişkenden bahsetmenin mümkün olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarının belirgin bir biçimde ortaya konulmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden unsurları farklı gruplar halinde sınıflandırıldığı görölmektedir. Bu çalışmada, “bireysel faktörler” ve “demografik faktörler” olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara bireysel faktörler bağlamında bakıldığında; daha önce yapılan araştırmalara göre bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi yazında oldukça fazla araştırma ile tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görölmektedir (Alvi ve Ahmed, 1987:267-280). Bu nedenle araştırmada hedef grubun cinsiyeti göz önünde bulundurulmuştur.

Luthans ve arkadaşlarının araştırmalarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Luthans vd., 1987:221). Ancak, yapılan literatür taramalarında, çalışma yıllarının (kıdem) tüm bağlılık boyutlarına olan etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın odak noktası çalışma yılları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konulması olduğundan araştırmada hedef grubun çalışma yılları ile birlikte yaşları da göz önünde bulundurulmuştur.

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitimli iş görenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitimli ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1973:562). Ancak çalışmanın lise öğretmenleri üzerinde yapılmış olması ve lise öğretmenlerinin asgari olarak üniversite mezunu olduğu gerçeği dikkate alındığında, söz konusu değişken lisans ve lisansüstü düzeyleri için dikkate alınmıştır.



Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir (Iverson ve Buttgieg, 2004:6). Bu bağlamda, çalışmada hedef grubun medeni durumu ile çocuk sayıları da göz önünde bulundurulmuştur.

### 3.1.1. Veri toplama tekniği

Araştırmada kullanılan ve Swailes (2004) tarafından ortaya konulmuş örgütsel bağlılık türleri (Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam ve Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık) ile çalışma yılları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan anket; Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden esinlenerek geliştirilmiştir. EK-1'de örneği sunulan ankette; 1, 5, 8, 12 ve 14'üncü sorular Normatif (İlkesel) Bağlılığı, 2, 6, 11, 15 ve 18'inci sorular Duygusal-Tutumsal Bağlılığı, 3, 7, 10, 16 ve 19'uncu sorular Davranışsal Bağlılığı, 4, 9, 13, 17 ve 20'nci sorular ise Devam Bağlılığını ölçmek için ankete dahil edilmiştir. Anket uygulamasının daha sağlıklı bir şekilde yapılmasının sağlanması amacıyla, söz konusu sorulara ankette herhangi bir sıra gözetmeksizin yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarını ölçmek için ankette kullanılan sorular tasnif edilmiş şekilde Çizelge 3.1.'de belirtilemiştir. Uygulanan anketler EK-2'de yer almaktadır.

Çizelge 3.1. Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Seviyesini Ölçen Sorular

Normatif (İlkesel) Bağlılık Seviyesini Ölçen Sorular	
1	Öğretmenliğin Türkiye'de seçkin bir meslek olduğunu düşünüyorum
5	Okulda öğretmen olmakla her zaman iftihar ettim
8	Okulda öğretmen olduğum için her yerde saygı ve itibar görüyorum
12	Öğretmenlik mesleği insanı onurlandıran bir meslektir
14	Öğretmenlik mesleği halkın güvenini haklı olarak kazanmış bir meslektir
Duygusal-Tutumsal Bağlılık Seviyesini Ölçen Sorular	
2	Fedakârlıklarım karşılıksız kalsa da yine de okulda öğretmenlik yapmaya devam etmek isterim
6	Yeniden doğsam yine öğretmenlik mesleğini seçerdim

11	Tüm meslekler arasında bana en uygun mesleğin öğretmenlik olduğunu düşünüyorum
15	Okulda öğretmen olduğum için genel olarak memnunum
18	Öğretmenlik mesleğini seçmiş olduğum için kendimi diğer insanlara göre daha mutlu hissediyorum
Davranışsal Bağlılık Seviyesini Ölçen Sorular	
3	Hayatımı idame etmek için okulda öğretmenliğe devam etmeye mecburum
7	Öğretmenlikten başka pek fazla alternatifim olduğunu düşünmüyorum
10	Öğretmen olarak okulda çalışıyorum çünkü bana sağlanan imkânlar beni tatmin ediyor
16	Öğretmenliğin bana sağlamakta olduğu özlük haklarından genel olarak memnunum
19	Öğretmen olarak okulda çalışmakla başka bir meslekte ulaşamayacağım maddi getiriye ulaştım
Devam Bağlılığı Seviyesini Ölçen Sorular	
4	Öğretmen olarak okulda çalışmaktan dolayı bana gelecekte sağlanacak olan haklardan genel olarak memnunum
9	Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam etmekle başka yerlerde ulaşamayacağım maddi getiriye ulaşacağımı düşünüyorum
13	Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam ediyorum çünkü bunca emeğimin karşılığını bir şekil alacağımı düşünüyorum
17	Öğretmen olarak okulda görev yaptığım sürece gelecekle ilgili kaygı duymuyorum
20	Öğretmen olarak okulda çalışmam yakın ve orta gelecekte bana yarar sağlayacak

### 3.1.2. Veri toplama tekniğine ilişkin güvenilirlik analizi

Araştırmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve ölçme araçlarındaki maddelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek ve ölçme araçlarının faktör yapıları itibarı ile güvenilirlik düzeylerini ölçmek için bir pilot çalışma yapılmıştır.

Güvenirlik testi önceden saptanmış bir norm değeri olmadan yapılan ölçümlerde ölçümün doğru yapılabilmesini sağlayan unsurlardır. Güvenirlik; test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması, ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermesidir. Diğer bir deyişle güvenilirlik, ölçümün tutarlı olmasının ölçütüdür (Çakmur, 2012:339-340).

Güvenirlilik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Anketin çalışmasının, aynı düşüncede olan kişilerin görüşlerini eşit göstermesi beklenir. Bunun için soruların ifade ediliş şekli çok önemlidir. Ayrıca güvenirlilik analizi, uygulamada kullanılacak olan ölçek maddelerinin aynı amaca hizmet edebilen maddeler olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilecek ifadeler ölçüm sonuçlarının güvenirliliğini düşürür. Anketin geliştirilme aşaması tamamlandıktan sonra yapılan pilot çalışmada, rasgele seçilmiş farklı şehirlerde özel ve devlet orta öğretim okullarında görev yapan 60 öğretmene anket elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Pilot uygulama kapsamında gönderilen 60 ankete 43 geçerli cevap alınabilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada güvenirlilik için hem pilot uygulama ile test-tekrar test yöntemi uygulanmış; hem de pilot uygulama ve çalışma grubunun tamamı üzerinde yapılan asıl araştırmada Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilirken düzeltilmiş madde toplamalarının korelasyonları incelenerek her maddenin ayırt ediciliğine bakılmıştır. Pilot uygulama, ön test ve son test şeklinde 15 gün arayla yapılmıştır. Cronbach Alpha değeri, soruların güvenirlilik seviyesini göstermektedir.

Çizelge 3.2. Güvenirlilik Analizi Katsayısı

<b>Güvenirlilik İstatistiği</b>	
<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>
0,913	20

Pilot çalışma sonucunda güvenirlilik düzeyimiz  $\alpha = 0,913$  olarak bulunmaktadır. Alfa katsayısını değerlendirme kıstasına göre<sup>1</sup> olduğundan yapılan anket çalışmasının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

<sup>1</sup> Alfa katsayısının değerlendirme kıstası ise şu şekildedir;  
 $0.00 < \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.  
 $0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirliliktir.  
 $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  
 $0.80 < \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ancak, farklı örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin soru grupları incelendiğinde, "Duygusal-Tutumusal Örgütsel Bağlılık Ölçümü"ndeki maddelerin birbirleriyle korelasyonların düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan incelemede söz konusu gruba ait 2 sorunun tam olarak anlaşılmadığı tespit edilmiş ve sorular kolayca anlaşılacak hale getirilmiştir.

Verilerin analiz edilmesi için SPSS programından istifade edilmiştir. Analiz sonucunda, katılımcıların çalışma yıllarına göre örgütsel bağlılık seviyeleri çok boyutlu olarak (örgütsel bağlılık türüne göre) iki boyutlu bir grafikte sergilenerek, çalışma yıllarına göre işgörenlerin bağlılık seviyelerindeki kırılmalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu kırılma noktaları tespit edildikten sonra örgütsel bağlılığın hangi çalışma yıllarında ne şekilde değiştiği, hangi tür örgütsel bağlılığın hangi dönemde iş gören açısından daha kuvvetli olduğu bilgisine ulaşılmaya gayret edilmiştir.

Verilerin analizinde ayrıca, anketin son bölümünde yer alan işgörenin demografik özelliklerinin, işgörenin örgütsel bağlılık düzeyine olan etkileri de test edilmiş, söz konusu demografik değişkenlerin örgütsel bağımlılık düzeylerini etkileyip etkilemedikleri araştırılmıştır.

### **3.2. Araştırma Bulguları**

Çalışmanın odak grubunun “Marmaris’teki Özel ve Devlet Ortaöğretim Okullarında Görevli Öğretmenler” olması ve söz konusu işgören grubunun özlük haklarının ortaya konulması ihtiyacı duyulmuştur. Çalışma yıllarına göre değişen özlük haklarının irdelenmesi amacıyla; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 15/3/1999 tarihli ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin

Yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değişirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Millî Eğitim Uzmanlığı Yönetmeliği incelenmiştir. Marmaris'teki özel ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin özlük haklarındaki gelişmelerin irdelenmesi amacıyla; özel okul tüzükleri incelenmiştir.

Yapılan inceleme neticesinde, çalışma yılının, devlet lisesinde görevli öğretmenlerin; kariyer basamaklarında yükselmelerinde (aday öğretmenlik, öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik), il millî eğitim müdür yardımcılığı, ilçe millî eğitim müdürlüğü, il ve ilçe millî eğitim şube müdürlüğü gibi görevde yükselmeye tabi çalışma grupları ve kadrolarında görevlendirilmelerinde, isteğe bağlı il içi veya il dışı yer değiştirmelere ilişkin taleplerin karşılanmasında, isteğe bağlı olarak bir yıla kadar aylıksız izin verilmesinde, kendilerine ödenen aylık ve diğer ücretlerin artışında etkili olduğu görülmüştür.

Ayrıca, özel okullarda görevli öğretmenlerin çalışma yılları arttıkça, öğretmenin başarısına göre aylığının devlette çalışmakta olan bir öğretmene göre daha hızlı bir şekilde artmakta olduğu, buna mukabil devlet orta öğretim okullarında görevli öğretmenleri yıllara sâri olarak adaylıklarında önemli bir artışın olmadığı tespit edilmiştir.

### 3.2.1. Demografik bilgiler

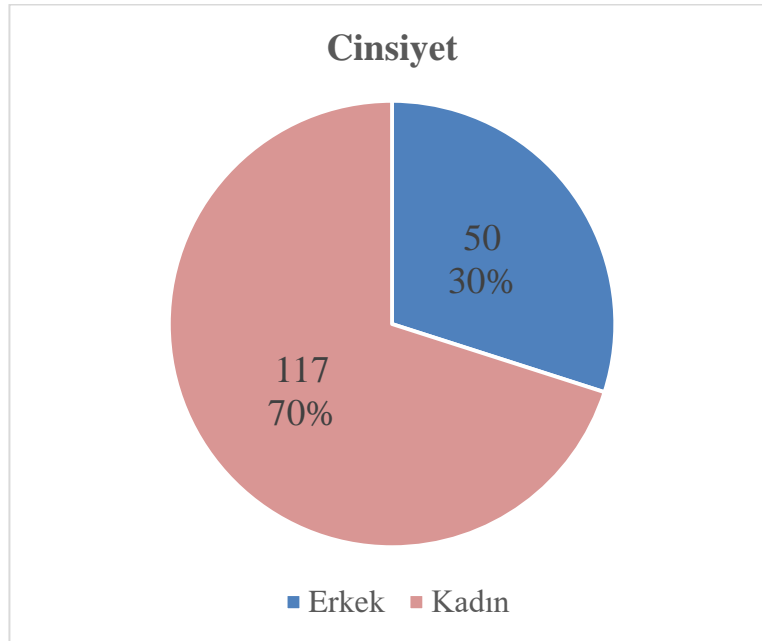
Yapılan araştırmaya ilişkin demografik bilgilere ait veriler aşağıda sunulmuştur.

#### 3.2.1.1. Cinsiyet

Marmaris İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgiler doğrultusunda, Marmaris'te bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 377 öğretmenin, 152'si (40%) erkek, 225'i (%60) kadındır. Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin %29,9'u erkek % 70,1'i kadın bireylerdir. Cinsiyet dağılımına ilişkin ayrıntılar Çizelge 3.3.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.3. Araştırma grubuna ait cinsiyet dağılımı çizelgesi

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	117	70,1
Erkek	50	29,9
Toplam	167	100,0



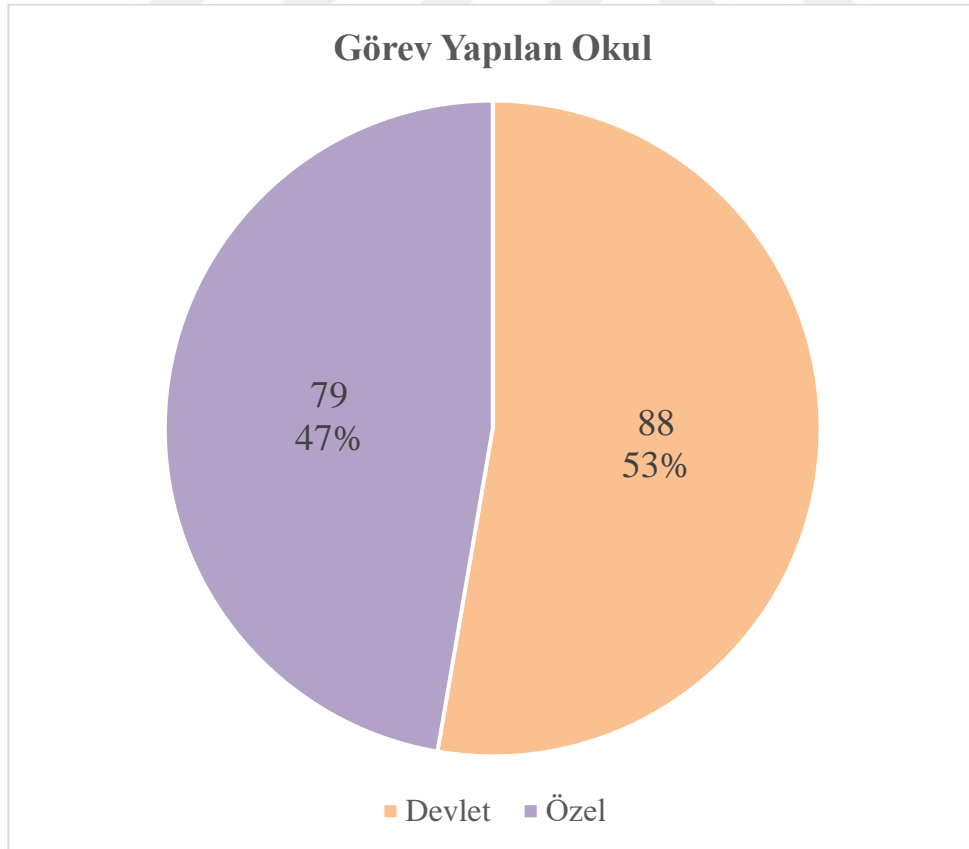
Şekil 3.1. Araştırma grubuna ait cinsiyet dağılımı grafiği

### 3.2.1.2. Görev yapılan okul

Marmaris İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgiler doğrultusunda, Marmaris'te bulunan devlet ortaöğretim okullarında toplam 286 öğretmen, özel ortaöğretim okullarında toplam 91 öğretmen görev yapmaktadır. Özel okulda görev yapan öğretmenlerden 79'u, devlet okullarında görevli öğretmenden 88 öğretmen anketimize katılmıştır. Çalışma kapsamında anket uygulanan öğretmenlerin çalıştıkları okul dağılımlarına ilişkin ayrıntılar Çizelge 3.4.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.4. Araştırma grubuna ait görev yapılan okul dağılımı çizelgesi

Görev Yapılan Okul	Sıklık	Yüzde
Özel	79	47,3
Devlet	88	52,7
Toplam	167	100,0



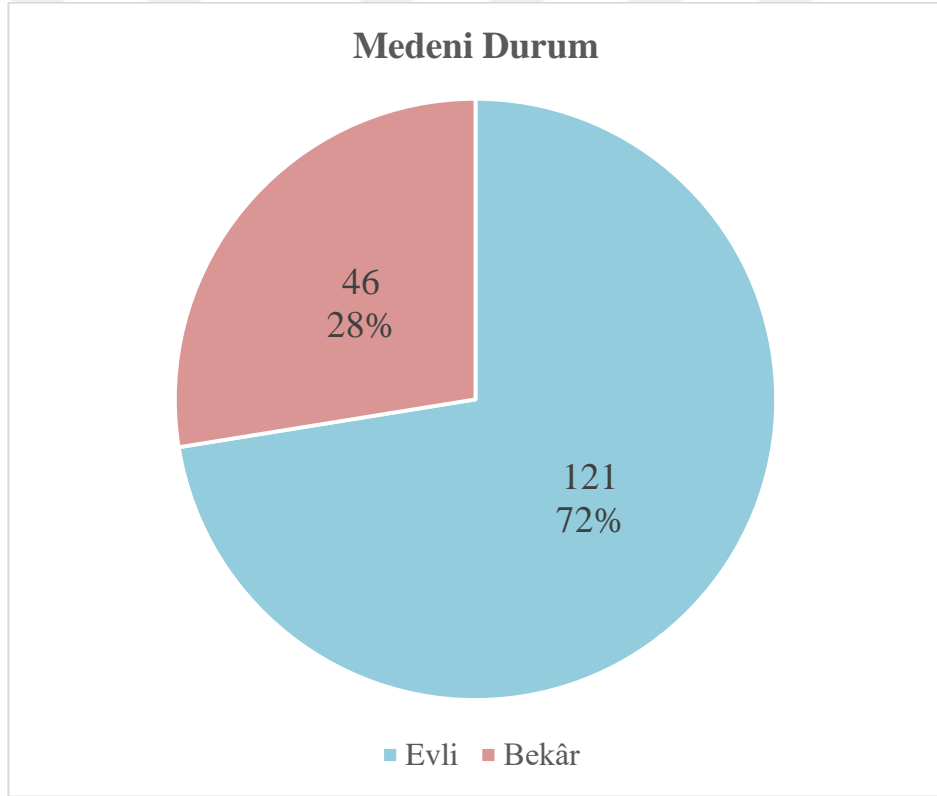
Şekil 3.2. Araştırma grubuna ait görev yapılan okul dağılımı grafiği

### 3.2.1.3. Medeni durum

Medeni duruma bakıldığında anketimizdeki öğretmenlerin %72,5'i evliyken %27,5'i bekârdır.

Çizelge 3.5. Araştırma grubuna ait medeni durumu dağılımı çizelgesi

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde
Evli	121	72,5
Bekâr	46	27,5
Toplam	167	100,0



Şekil 3.3. Araştırma grubuna ait medeni durum dağılımı grafiği

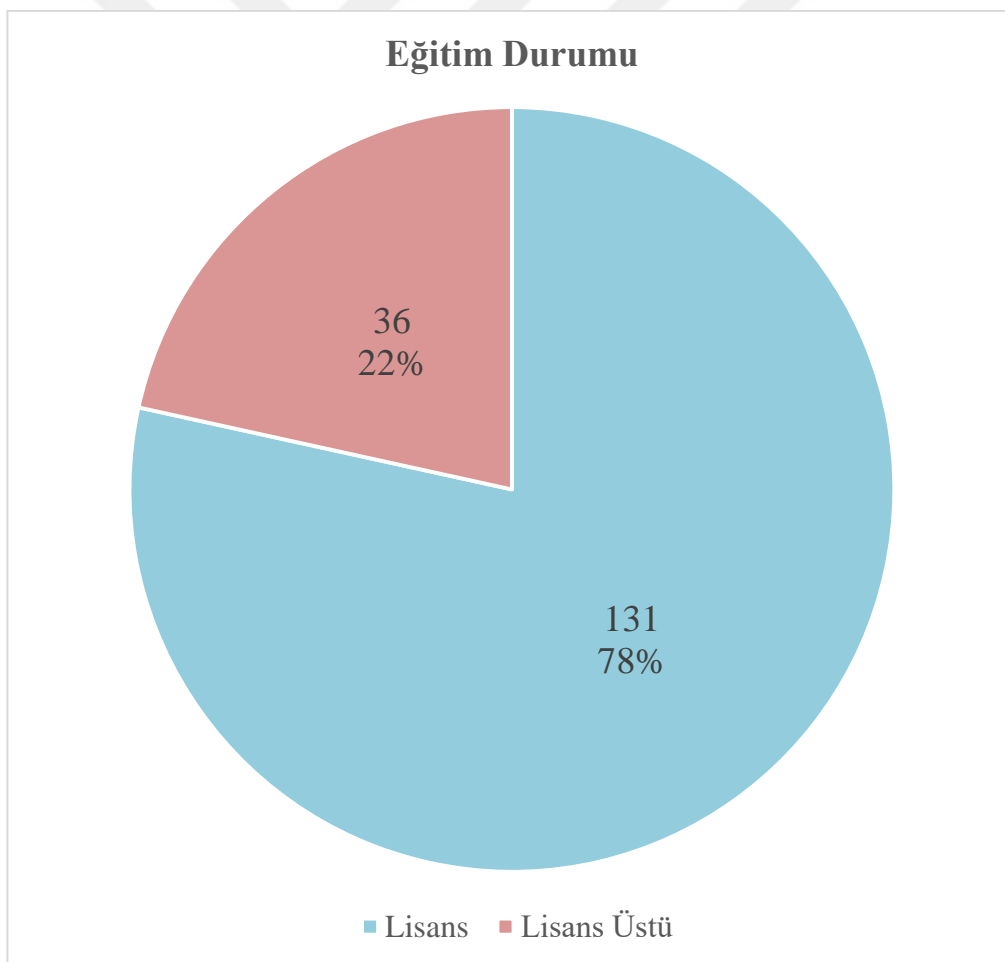


### 3.2.1.4. Eğitim durumu

Eğitim durumu lisans olarak beyan edenlerin sayısı 131, lisansüstü beyan edenlerin sayısı 36'dır.

Çizelge 3.6. Araştırma grubuna ait eğitim durumu dağılımı çizelgesi

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
Lisans	131	78,4
Lisansüstü	36	21,6
Toplam	167	100,0



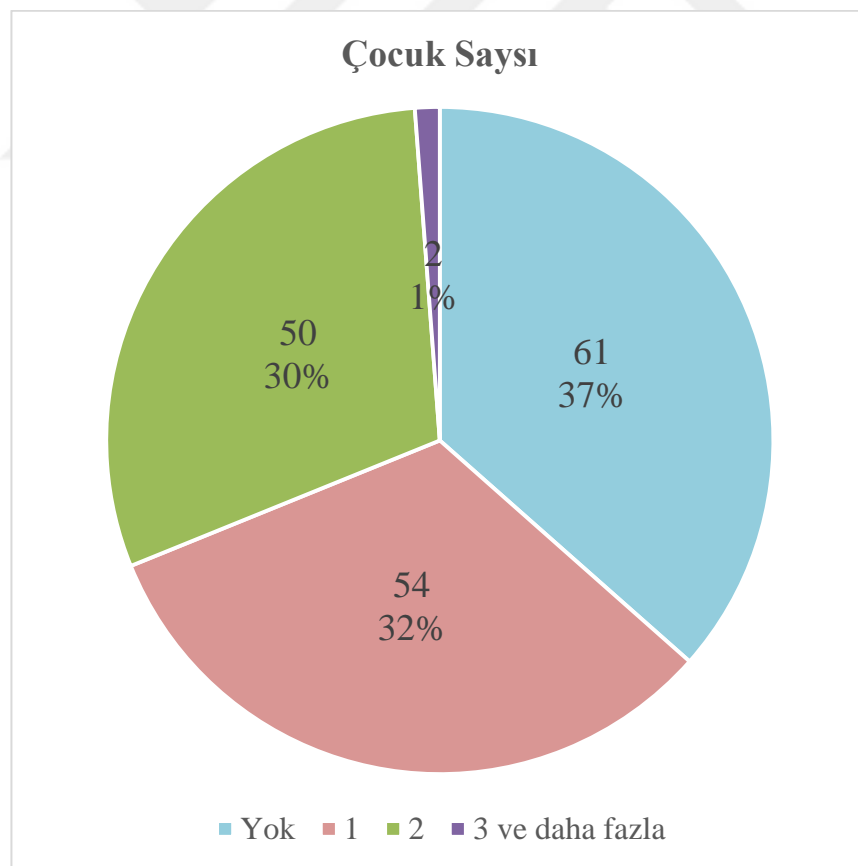
Şekil 3.4. Araştırma grubuna ait eğitim durumu dağılımı grafiği

### 3.2.1.5. Çocuk sayısı

Anket çalışmasına katılan evli öğretmenlerin %32,3 ile en fazla 1 çocuğu oldukları görülmektedir.

Çizelge 3.7. Araştırma grubuna ait çocuk sayısı dağılımı çizelgesi

Çocuk Sayısı	Sıklık	Yüzde
0	61	36,5
1	54	32,3
2	50	29,9
3 ve 3'den fazla	2	1,2
Toplam	167	100,0



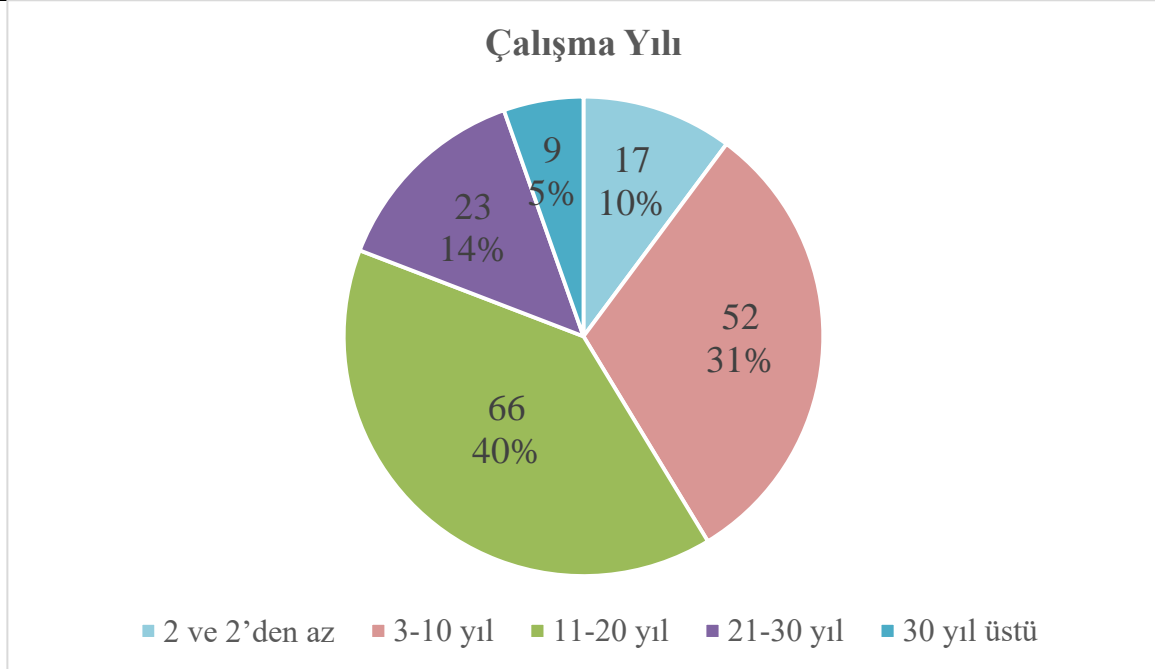
Şekil 3.5. Araştırma grubuna ait çocuk sayısı dağılımı grafiği

### 3.2.1.6. Çalışma Yılı

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerden 167 kişi görev süresi hakkında bir görüş belirtmektedir. Görev süresi çalışma aralığı 1 ile 40 yıl arasında değişmektedir. Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin ortalama görev süresi 13,8 yıl ve standart sapması da 9,274'tür. Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalıştıkları görev süreleri gruplandığında %39,5 ile en fazla 11-20 yıl arasında işgörenlerin en az ise %5,4 ile 30 yıl üstü işgörenlerin olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.8. Araştırma grubuna ait çalışma yılları dağılımı çizelgesi

Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzde
2 ve 2'den az	17	10,2
3-10 yıl	52	31,1
11-20 yıl	66	39,5
21-30 yıl	23	13,8
30 yıl üstü	9	5,4
Toplam	167	100,0



Şekil 3.6. Araştırma grubuna ait çalışma yılları dağılımı grafiği

Çizelge 3.9. Araştırma grubuna ait en düşük ve en yüksek çalışma yılları ile ortalama ve standart sapma değerleri çizelgesi

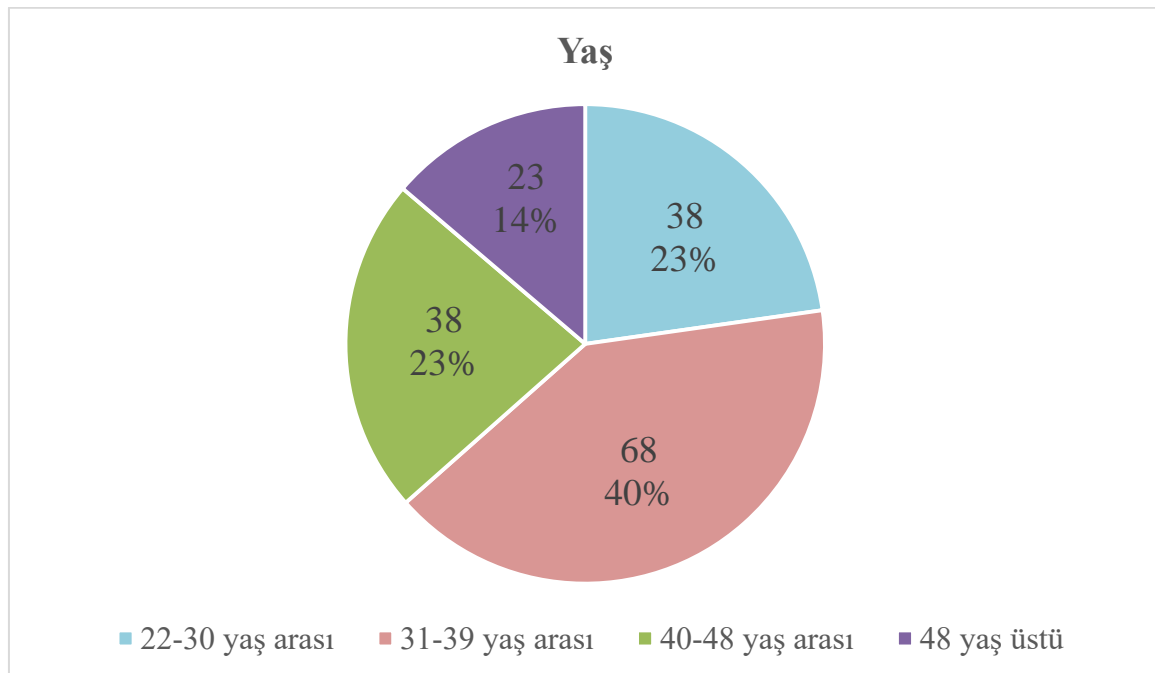
	Sıklık	En düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
<b>Çalışma Yılı</b>	167	1	40	13,80	9,274

### 3.2.1.7. Yaş

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin yaş aralıkları 22 ile 61 arasında dağılmaktadır. Ortalama yaş 37,53 ve standart sapması da 9,063'tür. Yaş dağılımında ankete katılan 167 öğretmenin 68 kişisi ile en fazlası 31-39 yaş arasında en azı ise 23 kişi ile 48 yaş üstü olan bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 3.10. Araştırma grubuna ait yaş dağılımı çizelgesi

Yaş	Sıklık	Yüzde
22-30 yaş arası	38	22,8
31-39 yaş arası	68	40,7
40-48 yaş arası	38	22,8
48 yaş üstü	23	13,8
Toplam	167	100,0



Şekil 3.7. Araştırma grubuna ait yaş dağılımı grafiği

Çizelge 3.11. Araştırma grubuna ait en düşük ve en yüksek yaşlar ile ortalama ve standart sapma değerleri çizelgesi

	Sıklık	En düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
<b>Yaş</b>	167	22	61	37,53	9,063

### 3.2.2. Madde dağılımları

Yapılan araştırma sonucu ulaşılan örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin madde dağılımları aşağıda ayrı ayrı gösterilmiştir.

#### 3.2.2.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümü

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin normatif örgütsel bağlılık ölçümüne göre 5 tane sorudan oluşan 5’li likert tipi ölçeklere verdikleri cevap sonucunda genel ortalama olarak 17,958 düzeyinde skor elde edilmektedir. Normatif örgütsel bağlılık ölçümünde öğretmenlerin en fazla 4,359 ortalama skor ile “Öğretmenlik mesleği insanı onurlandıran bir meslektir.” maddesine katıldıkları görülmektedir. Normatif örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin genel ortalamayı 1-5’li likert sonucuna göre indirme yapıldığında grup ortalaması 3,592 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.12. Normatif örgütsel bağlılık ölçümü skorları çizelgesi

<b>NORMATİF ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇÜMÜ</b>	
Öğretmenliğin Türkiye’de seçkin bir meslek olduğunu düşünüyorum	2,635
Okulda öğretmen olmakla her zaman iftihar ettim	4,120
Okulda öğretmen olduğum için her yerde saygı ve itibar görüyorum	3,251
Öğretmenlik mesleği insanı onurlandıran bir meslektir	4,359
Öğretmenlik mesleği halkın güvenini haklı olarak kazanmış bir meslektir	3,593
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>17,958</b>
<b>GRUP ORTALAMASI</b>	<b>3,592</b>

### 3.2.2.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümü

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık ölçümüne göre 5 tane sorudan oluşan 5’li likert tipi ölçeklere verdikleri cevap sonucunda genel ortalama olarak 18,192 düzeyinde skor elde edilmektedir. Duygusal – tutumsal örgütsel bağlılık ölçümünde öğretmenlerin en fazla 3,838ortalama skor ile “Okulda öğretmen olduğum için genel olarak memnunum.” maddesine katıldıkları görülmektedir. Duygusal – tutumsal bağlılık ölçümüne ilişkin genel ortalamayı 1-5’li likert sonucuna göre indirme yapıldığında grup ortalaması 3,638 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.13. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümü skorları çizelgesi

<b>DUYGUSAL-TUTUMSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇÜMÜ</b>	
Fedakârlıklarım karşılıksız kalsa da yine de okulda öğretmenlik yapmaya devam etmek isterim	3,737
Yeniden doğsam yine öğretmenlik mesleğini seçerdim	3,545
Tüm meslekler arasında bana en uygun mesleğin öğretmenlik olduğunu düşünüyorum	3,497
Okulda öğretmen olduğum için genel olarak memnunum	3,838
Öğretmenlik mesleğini seçmiş olduğum için kendimi diğer insanlara göre daha mutlu hissediyorum	3,575
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>18,192</b>
<b>GRUP ORTALAMASI</b>	<b>3,638</b>

### 3.2.2.3. Davranışsal bağlılık ölçümü

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin davranışsal bağlılık ölçümüne göre 5 tane sorudan oluşan 5’li likert tipi ölçeklere verdikleri cevap sonucunda genel ortalama olarak 12,054 düzeyinde skor elde edilmektedir. Davranışsal bağlılık ölçümünde öğretmenlerin en fazla 3,096 ortalama skor ile “Hayatımı idame etmek için okulda öğretmenliğe devam etmeye mecburum.” maddesine katıldıkları görülmektedir. Davranışsal bağlılık ölçümüne ilişkin genel ortalamayı 1-5’li likert sonucuna göre indirme yapıldığında grup ortalaması 2,41 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.14. Davranışsal bağlılık ölçümü skorları çizelgesi

<b>DAVRANIŞSAL BAĞLILIK ÖLÇÜMÜ</b>	
Hayatımı idame etmek için okulda öğretmenliğe devam etmeye mecburum	3,096
Öğretmenlikten başka pek fazla alternatifim olduğunu düşünmüyorum	2,251
Öğretmen olarak okulda çalışıyorum çünkü bana sağlanan imkânlar beni tatmin ediyor	2,449
Öğretmenliğin bana sağlamakta olduğu özlük haklarından genel olarak memnunum	2,587
Öğretmen olarak okulda çalışmakla başka bir meslekte ulaşamayacağım maddi getiriye ulaştım	1,671
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>12,054</b>
<b>GRUP ORTALAMASI</b>	<b>2,410</b>

#### 3.2.2.4. Devam bağlılığı ölçümü

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin devam bağlılığı ölçümüne göre 5 tane sorudan oluşan 5’li likert tipi ölçeklere verdikleri cevap sonucunda genel ortalama olarak 13,126 düzeyinde skor elde edilmektedir. Devam bağlılığı ölçümünde öğretmenlerin en fazla 3,347 ortalama skor ile “Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam ediyorum çünkü bunca emeğimin karşılığını bir şekil alacağımı düşünüyorum.” maddesine katıldıkları görülmektedir. Devam bağlılığı ölçümüne ilişkin genel ortalamayı 1-5’li likert sonucuna göre indirme yapıldığında grup ortalaması 2,63 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.15. Devam bağlılığı ölçümü skorları çizelgesi

<b>DEVAM BAĞLILIĞI ÖLÇÜMÜ</b>	
Öğretmen olarak okulda çalışmaktan dolayı bana gelecekte sağlanacak olan haklarından genel olarak memnunum	2,407
Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam etmekle başka yerlerde ulaşamayacağım maddi getiriye ulaşacağımı düşünüyorum	1,784
Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam ediyorum çünkü bunca emeğimin karşılığını bir şekil alacağımı düşünüyorum	3,347
Öğretmen olarak okulda görev yaptığım sürece gelecekle ilgili kaygı duymuyorum	2,677
Öğretmen olarak okulda çalışmam yakın ve orta gelecekte bana yarar sağlayacak	2,910
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>13,126</b>
<b>GRUP ORTALAMASI</b>	<b>2,630</b>

### 3.2.3. Bağlılık Türlerinin-Demografik Bilgilerle Kıyaslanması

Bağlılık türlerine ilişkin ölçümün, öğretmenlerin demografik bilgileriyle olan ilişkisi incelenmek istenildiğinde, ANOVA test analizi uygulanabilmektedir. ANOVA testi sonucunda elde edilen p değeri  $< 0,05$  ise gruplar arası skor dağılımları ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilmektedir. ANOVA testi için ölçeklere ilişkin elde edilen skorların dağılımlarının normal dağılıma uygunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Normal dağılım için KOLMOGROV-SMIRNOV test istatistiği kullanılmaktadır. KOLMOGROV-SMIRNOV test istatistiği sonucunda elde edilen p değeri  $> 0,05$  ise ölçeklere ilişkin skorların dağılımlarının normal dağılıma uygun oldukları söylenebilmektedir.



Çizelge 3.16. Tüm bağıllık düzeyleri için KOLMOGOROV-SMIRNOV Testi

<b>KOLMOGOROV-SMIRNOV TESTİ</b>				
	Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü	Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü	Davranışsal Bağıllık Ölçümü	Devam Bağıllığı Ölçümü
Kolmogorov-Smirnov Z test statistiği	1,339	1,074	1,397	0,934
P değeri	0,055	0,199	0,040	0,348

KOLMOGOROV-SMIRNOV test istatistiği sonucundaki p değerlerine göre sadece Davranışsal bağıllık ölçümüne ait skorların p değeri = 0,04 < 0,05 olduğu için normal dağılmadıkları görülmektedir. Büyük sayılar kanununa göre örneklem sayısı arttıkça gözlemlenen verilerin dağılımları normal dağılıma yaklaşmaktadır. Çalışmamızda Davranışsal bağıllık ölçümüne ait skorlar için bağımsız grupların karşılaştırılmasında parametrik yöntem olan ANOVA ve parametrik olmayan yöntem olan KRUSKAL-WALLIS testlerinde benzer sonuçlar elde edilmesinden dolayı yorumlama kolaylığından ANOVA testi sonuçları belirtilmiştir.

### 3.2.3.1. Cinsiyete göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan kadın öğretmenlerin Normatif örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin ortalama skoru 17,940, erkek olanların ise 18 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan kadın öğretmenlerin Duygusal – tutumsal örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin ortalama skoru 18,650, erkek olanların ise 17,120 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan kadın öğretmenlerin Davranışsal bağlılık ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,256, erkek olanların ise 11,580 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan kadın öğretmenlerin Devam bağlılığı ölçümüne ilişkin ortalama skoru 13,188, erkek olanların ise 12,980 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.17. Tüm bağlılık düzeyleri için cinsiyetlere göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Cinsiyete Göre		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Kadın	117	17,940	3,651	17,272	18,609
	Erkek	50	18,000	3,753	16,934	19,066
	Toplam	167	<b>17,958</b>	3,671	17,397	18,519
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Kadın	117	18,650	4,274	17,867	19,432
	Erkek	50	17,120	4,303	15,897	18,343
	Toplam	167	<b>18,192</b>	4,327	17,531	18,853
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	Kadın	117	12,256	3,392	11,635	12,877
	Erkek	50	11,580	2,556	10,854	12,306
	Toplam	167	<b>12,054</b>	3,172	11,569	12,539
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	Kadın	117	13,188	4,402	12,382	13,994
	Erkek	50	12,980	3,956	11,856	14,104
	Toplam	167	<b>13,126</b>	4,263	12,474	13,777

Cinsiyetlere göre ölçek skor ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır.

Çizelge 3.18. Tüm bağıllık düzeyleri için cinsiyetlere göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	p değeri
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	0,125	1	0,125	0,009	<b>0,923</b>
	Grup İçi	2236,581	165	13,555		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	81,956	1	81,956	4,469	<b>0,036</b>
	Grup İçi	3025,912	165	18,339		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	16,027	1	16,027	1,598	<b>0,208</b>
	Grup İçi	1654,488	165	10,027		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	1,516	1	1,516	0,083	<b>0,774</b>
	Grup İçi	3014,843	165	18,272		
	Toplam	3016,359	166			

ANOVA testi sonucunda sadece “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümüne” ilişkin p değeri 0,05’ten küçük ( $p= 0,036 < 0,05$ ) olduğu için; kadın ve erkek öğretmenlerin Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümüne ilişkin ortalama skorları arasındaki fark %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle, cinsiyetin örgütsel bağıllık düzeyine olan etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin cinsiyetinin sadece “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağıllık” türünde etkili olduğu, diğer bağıllık türlerinde ise etkisinin ihmal edilebileceği sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.2. Görev yapılan okul türüne göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan özel okulda görevli öğretmenlerin, “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 19,278, devlet okulunda işgörenlerin ise 16,773 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan özel okulda görevli öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 19,494, devlet okulunda işgörenlerin ise 17,023 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan özel okulda görevli öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,810, devlet okulunda işgörenlerin ise 11,375 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan özel okulda görevli öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 15,241, devlet okulunda işgörenlerin ise 11,227 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.19. Tüm bağlılık düzeyleri için görev yapılan okul türüne göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Görev Yapılan Okul Türüne Göre		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Özel	79	19,278	2,815	18,648	19,909
	Devlet	88	16,773	3,950	15,936	17,610
	Toplam	167	<b>17,958</b>	3,671	17,397	18,519
Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Özel	79	19,494	3,453	18,720	20,267
	Devlet	88	17,023	4,703	16,026	18,019
	Toplam	167	<b>18,192</b>	4,327	17,531	18,853
Davranışsal Bağlılık Ölçümü	Özel	79	12,810	3,247	12,083	13,537
	Devlet	88	11,375	2,961	10,748	12,002
	Toplam	167	<b>12,054</b>	3,172	11,569	12,539
Devam Bağlılığı Ölçümü	Özel	79	15,241	3,804	14,389	16,092
	Devlet	88	11,227	3,741	10,435	12,020
	Toplam	167	<b>13,126</b>	4,263	12,474	13,777

Görev yapılan okul türüne göre bakıldığında özel okulda görevli öğretmenlerin ölçek skor ortalamaları daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev yapılan okul türüne göre ölçek skorları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır.

Çizelge 3.20. Tüm bağıllık düzeyleri için görev yapılan okul türüne göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	p değeri
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	261,379	1	261,379	21,833	< 0,05
	Grup İçi	1975,328	165	11,972		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	254,167	1	254,167	14,696	< 0,05
	Grup İçi	2853,701	165	17,295		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	85,738	1	85,738	8,927	< 0,05
	Grup İçi	1584,777	165	9,605		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	670,474	1	670,474	47,158	< 0,05
	Grup İçi	2345,885	165	14,217		
	Toplam	3016,359	166			

ANOVA testine göre özel okulda görevli öğretmenler ile devlet okulunda görevli öğretmenlerin ortalama skorlarına ilişkin farklar %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani özel okulda görevli öğretmenlerin 4 bağıllık ölçütünde de daha yüksek ortalama skorları olması istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin çalışmakta olduğu okul türünün (devlet/özel) etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulun özel veya devlet okulu olmasını tüm bağıllık türlerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.3. Çalışma süresine göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan 2 ve 2'den az yıl çalışmakta olan öğretmenlerin “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 19,353, 3-10 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 19,510, 11-20 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 16,682, 21-30 yıl çalışmakta olanların 16,304, 30 yıl üstü çalışmakta olanların ise 19,556 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 2 ve 2'den az yıl çalışmakta olan öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 18,118, 3-10 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 20,098, 11-20 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 16,394, 21-30 yıl çalışmakta olanların 17,913, 30 yıl üstü çalışmakta olanların ise 20,889 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 2 ve 2'den az yıl çalışmakta olan öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,529, 3-10 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 13,137, 11-20 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 11,303, 21-30 yıl çalışmakta olanların 11,348, 30 yıl üstü çalışmakta olanların ise 11,778 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 2 ve 2'den az yıl çalışmakta olan öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 15,588, 3-10 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 15,294, 11-20 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 10,985, 21-30 yıl çalışmakta olanların 11,957, 30 yıl üstü çalışmakta olanların ise 14,556 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.21. Tüm bağıllık düzeyleri için çalışma süresine göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Çalışma Süresine Göre		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	19,353	2,760	17,934	20,772
	3 - 10 yıl	52	19,510	3,215	18,606	20,414
	11 - 20 yıl	66	16,682	3,808	15,746	17,618
	21 - 30 yıl	23	16,304	3,295	14,879	17,729
	30 yıl üstü	9	19,556	2,297	17,790	21,321
	Toplam	167	17,928	3,661	17,367	18,489
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	18,118	3,120	16,513	19,722
	3 - 10 yıl	52	20,098	3,074	19,233	20,963
	11 - 20 yıl	66	16,394	4,755	15,225	17,563
	21 - 30 yıl	23	17,913	4,512	15,962	19,864
	30 yıl üstü	9	20,889	3,018	18,569	23,209
	Toplam	167	18,163	4,324	17,500	18,825
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	12,529	3,412	10,775	14,284
	3 - 10 yıl	52	13,137	3,868	12,049	14,225
	11 - 20 yıl	66	11,303	2,584	10,668	11,938
	21 - 30 yıl	23	11,348	2,102	10,439	12,257
	30 yıl üstü	9	11,778	2,906	9,544	14,011
	Toplam	167	12,024	3,158	11,540	12,508
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	15,588	3,163	13,962	17,215
	3 - 10 yıl	52	15,294	3,996	14,170	16,418
	11 - 20 yıl	66	10,985	3,813	10,048	11,922
	21 - 30 yıl	23	11,957	3,796	10,315	13,598
	30 yıl üstü	9	14,556	3,395	11,946	17,165
	Toplam	167	13,108	4,270	12,454	13,763

Çalışma süresine göre bakıldığına öğretmenlerin ölçek skor ortalamaları arasındaki farklar görülmektedir. Çalışma süresine göre ölçek skorları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır. Çalışma süresi grupları 2' den daha fazla gruplar olduğu için ANOVA sonucunda istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edildiğinde bu anlamlılığı hangi grupların sağladığını tespit etmek için Eş-Anlı Güven Aralıklarına bakılmaktadır. Eş-Anlı Güven Aralıklarında Parametrik veya Non-Parametrik uygulamalara karar verebilmek için grupların ölçek skorları ortalamasına ilişkin varyanslarının homojenliğini belirleyen LEVENE test istatistiğinden yararlanılmaktadır.

Levene test istatistiği sonucunda elde edilen p değeri  $> 0,05$  ise %95 güven düzeyinde grupların ölçek skorları ortalamasına ilişkin varyanslarının homojen olduğu görülmektedir. Varyansların homojenliği varsayımı sağlanıyorsa Eş-Anlı Güven Aralığı olarak BONFERRONI Güven Aralıkları varyansların homojenliği sağlanmıyorsa TAMHANE Güven Aralıkları analizimizde kullanılacaktır.

Çizelge 3.22. Tüm bağıllık düzeyleri için çalışma süresine göre Varyansların Homojenliği Testi

<b>Varyansların Homojenliği Testi</b>				
	<b>LEVENE</b>	<b>1.Serbestlik</b>	<b>2.Serbestlik</b>	
	<b>İstatistiği</b>	<b>derecesi</b>	<b>derecesi</b>	<b>p değeri</b>
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	1,107	4	161	0,355
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	3,360	4	161	0,011
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	1,621	4	161	0,171
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	0,509	4	161	0,729

Varyansların homojenliği testine bakıldığı zaman sadece “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin LEVENE test istatistiği sonucunda elde edilen p değeri  $=0,015 < 0,05$  olduğu için %95 güven seviyesinde çalışma grupları arasındaki sadece “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skorların varyanslarının



homojen olmadığı görülmektedir. Bu ölçek için TAMHANE Güven Aralıkları analizimizde kullanılacaktır.

Çizelge 3.23. Tüm bağıllık düzeyleri için çalışma süresine göre ANOVA Testi

ANOVA						
		<b>Hata Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Hata Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p değeri</b>
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	349,095	4	87,274	7,546	< 0,05
	Grup İçi	1862,037	161	11,565		
	Toplam	2211,133	165			
<b>Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	465,861	4	116,465	7,160	< 0,05
	Grup İçi	2618,747	161	16,266		
	Toplam	3084,608	165			
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	112,917	4	28,229	2,965	< 0,05
	Grup İçi	1532,987	161	9,522		
	Toplam	1645,904	165			
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	695,179	4	173,795	12,098	< 0,05
	Grup İçi	2313,869	161	14,366		
	Toplam	3008,048	165			

ANOVA test sonucuna bakıldığı zaman çalışma gruplarına göre bütün ölçeklerin ortalama skorlarına ilişkin farklar %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak da anlamlı bulunmaktadır. Bu anlamlılığın hangi gruplar arasında oldukları Eş-Anlı Güven Aralıklarıyla tespit edilmektedir.

### 3.2.3.3.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları

BONFERRONI Güven Aralıklarına bakıldığında çalışma süresi 2 ve 2'den az yıl çalışmakta olan öğretmenler ile 11-20 yıl arasında çalışmakta olan öğretmenlerin, 3-10 yıl arasında çalışmakta olan öğretmenler ile 11-20 yıl ve 21-30 yıl arasındaki öğretmenlerin "Normatif Örgütsel Bağlılık" ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde anlamlıdır. Yani 11-20 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 2 ve 2'den az yıl ve 3-10 yıl arasında çalışmakta olan öğretmenlere göre Normatif Örgütsel Bağlılık derecesinde ciddi düzeyde azalma görülmektedir.

Çizelge 3.24. Normatif örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları							
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümüne İlişkin BONFERRONI Güven Aralıkları							
Ölçekler	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	2 ve 2'den az yıl	3 - 10 yıl	-0,157	0,952	1,000	-2,868	2,554
		<b>11 - 20 yıl</b>	2,67112*	0,925	<b>0,044</b>	0,038	5,304
		21 - 30 yıl	3,049	1,088	0,057	-0,047	6,145
		30 yıl üstü	-0,203	1,402	1,000	-4,193	3,788
	3 - 10 yıl	2 ve 2'den az yıl	0,157	0,952	1,000	-2,554	2,868
		<b>11 - 20 yıl</b>	2,82799*	0,634	< <b>0,05</b>	1,023	4,633
		<b>21 - 30 yıl</b>	3,20546*	0,854	<b>0,002</b>	0,774	5,637
		30 yıl üstü	-0,046	1,230	1,000	-3,545	3,454
	11 - 20 yıl	<b>2 ve 2'den az yıl</b>	-2,67112*	0,925	<b>0,044</b>	-5,304	-0,038
		<b>3 - 10 yıl</b>	-2,82799*	0,634	< <b>0,05</b>	-4,633	-1,023
		21 - 30 yıl	0,377	0,823	1,000	-1,966	2,721
		30 yıl üstü	-2,874	1,208	0,186	-6,313	0,566
	21 - 30 yıl	2 ve 2'den az yıl	-3,049	1,088	0,057	-6,145	0,047
		<b>3 - 10 yıl</b>	-3,20546*	0,854	<b>0,002</b>	-5,637	-0,774
		11 - 20 yıl	-0,377	0,823	1,000	-2,721	1,966
		30 yıl üstü	-3,251	1,337	0,161	-7,057	0,555
	30 yıl üstü	2 ve 2'den az yıl	0,203	1,402	1,000	-3,788	4,193
		3 - 10 yıl	0,046	1,230	1,000	-3,454	3,545
		11 - 20 yıl	2,874	1,208	0,186	-0,566	6,313
		21 - 30 yıl	3,251	1,337	0,161	-0,555	7,057

Bu bağlamda, öğretmenlerin çalışma yıllarının “Normatif Örgütsel Bağlılık” düzeylerine etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalışma yıllarının “Normatif Örgütsel Bağlılık” düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.3.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin Tamhane Güven Aralıkları

Tamhane Güven Aralıklarına bakıldığında çalışma süresi 2 ve 2’den az yıl ve 21-30 yıl iş gören öğretmenlerin Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. 3-10 yıl arası çalışmakta olan öğretmenler ile 11-20 yıl arasında çalışmakta olan öğretmenlerin, 11-20 yıl arasındaki öğretmenler ile çalışma süresi 30 yılın üstünde olan öğretmenlerin Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde anlamlıdır. Yani 3-10 yıl çalışmakta olan öğretmenlerin 11-20 yıl arasında çalışanlara göre Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılıkları daha yüksektir.

Çizelge 3.25. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları						
Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümüne İlişkin Tamhane Güven Aralıkları						
(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
2 ve 2'den az yıl	3 - 10 yıl	-1,980	0,871	0,270	-4,632	0,672
	11 - 20 yıl	1,724	0,957	0,564	-1,121	4,569
	21 - 30 yıl	0,205	1,207	1,000	-3,384	3,793
	30 yıl üstü	-2,771	1,259	0,348	-6,818	1,276
3 - 10 yıl	2 ve 2'den az yıl	1,980	0,871	0,270	-0,672	4,632
	<b>11 - 20 yıl</b>	<b>3,70410*</b>	<b>0,727</b>	<b>&lt; 0,05</b>	<b>1,629</b>	<b>5,779</b>
	21 - 30 yıl	2,185	1,035	0,354	-0,928	5,298
	30 yıl üstü	-0,791	1,094	0,999	-4,592	3,010
11 - 20 yıl	2 ve 2'den az yıl	-1,724	0,957	0,564	-4,569	1,121
	<b>3 - 10 yıl</b>	<b>-3,70410*</b>	<b>0,727</b>	<b>&lt; 0,05</b>	<b>-5,779</b>	<b>-1,629</b>
	21 - 30 yıl	-1,519	1,108	0,859	-4,800	1,762
	<b>30 yıl üstü</b>	<b>-4,49495*</b>	<b>1,164</b>	<b>0,017</b>	<b>-8,346</b>	<b>-0,644</b>
21 - 30 yıl	2 ve 2'den az yıl	-0,205	1,207	1,000	-3,793	3,384
	3 - 10 yıl	-2,185	1,035	0,354	-5,298	0,928
	11 - 20 yıl	1,519	1,108	0,859	-1,762	4,800
	30 yıl üstü	-2,976	1,377	0,348	-7,259	1,307
30 yıl üstü	2 ve 2'den az yıl	2,771	1,259	0,348	-1,276	6,818
	3 - 10 yıl	0,791	1,094	0,999	-3,010	4,592
	<b>11 - 20 yıl</b>	<b>4,49495*</b>	<b>1,164</b>	<b>0,017</b>	<b>0,644</b>	<b>8,346</b>
	21 - 30 yıl	2,976	1,377	0,348	-1,307	7,259

Bu bağlamda, öğretmenlerin çalışma yıllarının “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” düzeylerine etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalışma yıllarının “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.3.3. Davranışsal bağlılık ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları

Bonferroni Güven Aralıklarına bakıldığında çalışma süresi 3-10 yıl arasında olan öğretmenler ile 11-20 yıl arasındaki öğretmenlerin Davranışsal Bağlılık Ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde anlamlıdır. Yani 3-10 yıl arasındaki öğretmenlerin 11-20 yıl arasındaki öğretmenlerden “Davranışsal Bağlılık” Ölçümlerinin yüksek çıkması istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.26. Davranışsal bağlılık ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları							
Davranışsal Bağlılık Ölçümüne İlişkin BONFERRONI Güven Aralıkları							
Ölçekler	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Davranışsal Bağlılık Ölçümü	2 ve 2'den az yıl	3 - 10 yıl	-0,608	0,864	1,000	-3,067	1,852
		11 - 20 yıl	1,226	0,839	1,000	-1,162	3,615
		21 - 30 yıl	1,182	0,987	1,000	-1,628	3,991
		30 yıl üstü	0,752	1,272	1,000	-2,869	4,372
	3 - 10 yıl	2 ve 2'den az yıl	0,608	0,864	1,000	-1,852	3,067
		<b>11 - 20 yıl</b>	<b>1,83422*</b>	<b>0,575</b>	<b>0,017</b>	0,197	3,472
		21 - 30 yıl	1,789	0,775	0,222	-0,417	3,995
		30 yıl üstü	1,359	1,116	1,000	-1,816	4,535
	11 - 20 yıl	2 ve 2'den az yıl	-1,226	0,839	1,000	-3,615	1,162
		<b>3 - 10 yıl</b>	<b>-1,83422*</b>	<b>0,575</b>	<b>0,017</b>	-3,472	-0,197
		21 - 30 yıl	-0,045	0,747	1,000	-2,171	2,082
		30 yıl üstü	-0,475	1,096	1,000	-3,596	2,646
	21 - 30 yıl	2 ve 2'den az yıl	-1,182	0,987	1,000	-3,991	1,628
		3 - 10 yıl	-1,789	0,775	0,222	-3,995	0,417
		11 - 20 yıl	0,045	0,747	1,000	-2,082	2,171
		30 yıl üstü	-0,430	1,213	1,000	-3,883	3,023
	30 yıl üstü	2 ve 2'den az yıl	-0,752	1,272	1,000	-4,372	2,869
		3 - 10 yıl	-1,359	1,116	1,000	-4,535	1,816
		11 - 20 yıl	-0,608	0,864	1,000	-3,067	1,852
		21 - 30 yıl	1,226	0,839	1,000	-1,162	3,615

Bu bağlamda, öğretmenlerin çalışma yıllarının “Davranışsal Bağlılık” düzeylerine etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalışma yıllarının “Davranışsal Bağlılık” düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.3.4. Davam bağlılığı ölçümüne ilişkin BONFERRONI Güven Aralıkları

Bonferroni Güven Aralıklarına bakıldığında çalışma süresi 2. yılı geçtikten sonra öğretmenlerin Devam Bağlılık derecesi azalmaktadır. 30 yıl üstünde görevli öğretmenlerde “Devam Bağlılığı” derecesi 21-30 yıl arasında olan öğretmenlere göre yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.27. Devam bağlılığı ölçümüne ilişkin Çalışma Sürelerine göre BONFERRONI Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları							
Devam Bağlılığı Ölçümüne İlişkin BONFERRONI Güven Aralıkları							
Ölçekler	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Devam Bağlılığı Ölçümü	2 ve 2'den az yıl	3 - 10 yıl	0,294	1,061	1,000	-2,727	3,315
		11 - 20 yıl	4,60339*	1,031	< 0,05	1,669	7,537
		21 - 30 yıl	3,63171*	1,212	0,032	0,181	7,082
		30 yıl üstü	1,033	1,562	1,000	-3,414	5,480
	3 - 10 yıl	2 ve 2'den az yıl	-0,294	1,061	1,000	-3,315	2,727
		11 - 20 yıl	4,30927*	0,707	< 0,05	2,298	6,321
		21 - 30 yıl	3,33760*	0,952	0,006	0,628	6,047
		30 yıl üstü	0,739	1,370	1,000	-3,162	4,639
	11 - 20 yıl	2 ve 2'den az yıl	-4,60339*	1,031	< 0,05	-7,537	-1,669
		3 - 10 yıl	-4,30927*	0,707	< 0,05	-6,321	-2,298
		21 - 30 yıl	-0,972	0,918	1,000	-3,584	1,640
		30 yıl üstü	-3,571	1,347	0,088	-7,404	0,263
	21 - 30 yıl	2 ve 2'den az yıl	-3,63171*	1,212	0,032	-7,082	-0,181
		3 - 10 yıl	-3,33760*	0,952	0,006	-6,047	-0,628
		11 - 20 yıl	0,972	0,918	1,000	-1,640	3,584
		30 yıl üstü	-2,599	1,490	0,831	-6,841	1,643
	30 yıl üstü	2 ve 2'den az yıl	-1,033	1,562	1,000	-5,480	3,414
		3 - 10 yıl	-0,739	1,370	1,000	-4,639	3,162
		11 - 20 yıl	0,294	1,061	1,000	-2,727	3,315
		21 - 30 yıl	4,60339*	1,031	< 0,05	1,669	7,537

Bu bağlamda, öğretmenlerin çalışma yıllarının “Devam Bağlılığı” düzeylerine etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çalışma yıllarının “Devam Bağlılığı” düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **3.2.3.4. Yaş dağılımlarına göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi**

Anket çalışmasına katılan 22-30 yaş arasında olan öğretmenlerin “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 19,447, 31-39 yaş arasında olan öğretmenlerin 17,456, 40-48 yaş arasında olanların 17,289, 48 yaş üstü çalışmakta olanların ise 18,087 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 22-30 yaş arasında olan öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 19,053, 31-39 yaş arasında olan öğretmenlerin 17,956, 40-48 yaş arasında olanların 17,105, 48 yaş üstü çalışmakta olanların ise 19,261 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 22-30 yaş arasında olan öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,921, 31-39 yaş arasında olan öğretmenlerin 12,162, 40-48 yaş arasında olanların 11,421, 48 yaş üstü çalışmakta olanların ise 11,348 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan 22-30 yaş arasında olan öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 15,447, 31-39 yaş arasında olan öğretmenlerin 12,838, 40-48 yaş arasında olanların 10,974, 48 yaş üstü çalışmakta olanların ise 13,696 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.28. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Yaş Dağılıma Göre		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	22-30 yaş arası	38	19,447	2,873	18,503	20,392
	31-39 yaş arası	68	17,456	3,755	16,547	18,365
	40-48 yaş arası	38	17,289	3,855	16,022	18,557
	48 yaş üstü	23	18,087	3,801	16,443	19,731
	Toplam	167	<b>17,958</b>	3,671	17,397	18,519
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	22-30 yaş arası	38	19,053	3,320	17,961	20,144
	31-39 yaş arası	68	17,956	4,579	16,848	19,064
	40-48 yaş arası	38	17,105	4,764	15,540	18,671
	48 yaş üstü	23	19,261	4,002	17,530	20,992
	Toplam	167	<b>18,192</b>	4,327	17,531	18,853
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	22-30 yaş arası	38	12,921	3,664	11,717	14,125
	31-39 yaş arası	68	12,162	3,384	11,343	12,981
	40-48 yaş arası	38	11,421	2,213	10,694	12,149
	48 yaş üstü	23	11,348	2,773	10,149	12,547
	Toplam	167	<b>12,054</b>	3,172	11,569	12,539
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	22-30 yaş arası	38	15,447	3,909	14,162	16,732
	31-39 yaş arası	68	12,838	4,339	11,788	13,888
	40-48 yaş arası	38	10,974	4,037	9,647	12,301
	48 yaş üstü	23	13,696	2,961	12,415	14,976
	Toplam	167	<b>13,126</b>	4,263	12,474	13,777

Yaş dağılımına göre bakıldığında öğretmenlerin ölçek skor ortalamaları arasındaki farklar görülmektedir. Yaş dağılımına göre ölçek skorları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA testinden önce varyansların homojenliği testi daha sonra da Eş-Anlı Güven Aralıkları belirtilerek farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilecektir.

Çizelge 3.29. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre Varyansların Homojenliği Testi

<b>Varyansların Homojenliği Testi</b>				
	<b>LEVENE İstatistiği</b>	<b>1.Serbestlik derecesi</b>	<b>2.Serbestlik derecesi</b>	<b>p değeri</b>
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	0,774	3	163	0,510
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	1,512	3	163	0,213
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	1,433	3	163	0,235
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	2,422	3	163	0,068

LEVENE test istatistiğine göre yaş gruplarının 4 tane ölçüğe ilişkin ortalama skorlarına ilişkin hesaplanan p değerleri  $> 0,05$  olduğu için %95 güven seviyesinde varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmektedir.

Çizelge 3.30. Tüm bağıllık düzeyleri için yaş dağılımlarına göre ANOVA Testi

<b>ANOVA</b>						
		<b>Hata Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Hata Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p değeri</b>
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	118,802	3	39,601	3,048	0,030
	Grup İçi	2117,904	163	12,993		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	103,092	3	34,364	1,864	0,138
	Grup İçi	3004,776	163	18,434		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	56,051	3	18,684	1,886	0,134
	Grup İçi	1614,464	163	9,905		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	393,901	3	131,300	8,161	$< 0,05$
	Grup İçi	2622,459	163	16,089		
	Toplam	3016,359	166			



ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde yaş gruplarının “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skorları ( $p=0,03 < 0,05$ ) ve “Devam Bağlılığı” ölçümü ilişkin ortalama skorları ( $p < 0,05$ ) arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin yaşları arasındaki farklılaşmanın “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümü ve “Davranışsal Bağlılık” ölçümlerine ilişkin ortalama skorlarına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin yaşları “Normatif Örgütsel Bağlılık” ile “Devam Bağlılığı” örgütsel bağlılık türlerinde etkili iken, “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ile “Davranışsal Bağlılık” türlerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Normatif örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ölçümlerine ilişkin yaş dağılımlarına göre Bonferroni Eş-Anlı Güven Aralıkları aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.31. Normatif örgütsel bağlılık ölçümlerine ilişkin yaş dağılımlarına göre Bonferroni Eş-Anlı Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları							
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümüne İlişkin BONFERRONI Güven Aralıkları							
Ölçekler	(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	22-30 yaş	31-39 yaş	1,99149*	0,730	<b>0,042</b>	0,042	3,941
		40-48 yaş	2,158	0,827	0,059	-0,051	4,367
		48 yaş üstü	1,360	0,952	0,930	-1,183	3,904
	31-39 yaş	22-30 yaş	-1,99149*	0,730	<b>0,042</b>	-3,941	-0,042
		40-48 yaş	0,166	0,730	1,000	-1,783	2,116
		48 yaş üstü	-0,631	0,869	1,000	-2,953	1,691
	40-48 yaş	22-30 yaş	-2,158	0,827	0,059	-4,367	0,051
		31-39 yaş	-0,166	0,730	1,000	-2,116	1,783
		48 yaş üstü	-0,797	0,952	1,000	-3,341	1,746
	48 yaş üstü	22-30 yaş	-1,360	0,952	0,930	-3,904	1,183
		31-39 yaş	0,631	0,869	1,000	-1,691	2,953
		40-48 yaş	0,797	0,952	1,000	-1,746	3,341

22-30 yaş arasındaki öğretmenlerle 31-39 yaş arasındaki öğretmenlerin Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark  $p = 0,042 < 0,005$  olduğun için %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yaş gruplarının bu ölçek türüne ilişkin olan farklılıkları 22-30 yaş ve 31-39 yaş grubu arasında olan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

Çizelge 3.32. Devam bağlılığı ölçümlerine ilişkin yaş dağılımlarına göre Bonferroni Eş-Anlı Güven Aralıkları testi

Eş-Anlı Güven Aralıkları							
Devam Bağlılığı Ölçümüne İlişkin BONFERRONI Güven Aralıkları							
Ölçekler	(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ortalamalar Arası Farklar (I-J)	Standart Hata	p değeri	%95 Güven Aralıkları	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Devam Bağlılığı Ölçümü	22-30 yaş	31-39 yaş	2,60913*	0,812	<b>0,010</b>	0,439	4,779
		40-48 yaş	4,47368*	0,920	<b>&lt; 0,05</b>	2,016	6,931
		48 yaş üstü	1,752	1,060	0,601	-1,078	4,582
	31-39 yaş	22-30 yaş	-2,60913*	0,812	<b>0,010</b>	-4,779	-0,439
		40-48 yaş	1,865	0,812	0,138	-0,305	4,034
		48 yaş üstü	-0,857	0,968	1,000	-3,442	1,727
	40-48 yaş	22-30 yaş	-4,47368*	0,920	<b>0,000</b>	-6,931	-2,016
		31-39 yaş	-1,865	0,812	0,138	-4,034	0,305
		48 yaş üstü	-2,722	1,060	0,067	-5,552	0,108
	48 yaş üstü	22-30 yaş	-1,752	1,060	0,601	-4,582	1,078
		31-39 yaş	0,857	0,968	1,000	-1,727	3,442
		40-48 yaş	2,722	1,060	0,067	-0,108	5,552

22-30 yaş arasındaki öğretmenlerle 31-39 yaş arasındaki öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark  $p = 0,01 < 0,005$  olduğun için %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. 22-30 yaş arasındaki öğretmenlerle 40-48 yaş arasındaki öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümlerine ilişkin ortalama skorları arasındaki fark  $p < 0,005$  olduğun için %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yaş gruplarının bu ölçek türüne ilişkin olan farklılıkları bu 3 yaş grubu arasında olan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

### 3.2.3.5. Medeni duruma göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan evli öğretmenlerin “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 17,868, bekâr olanların ise 18,196 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan evli öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 18,636, bekâr olanların ise 17,022 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan evli öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 11,934, bekâr olanların ise 12,370 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan evli öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,967, bekâr olanların ise 13,543 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.33. Tüm bağlılık düzeyleri için medeni duruma göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Medeni Durum		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Evli	121	17,868	3,733	17,196	18,540
	Bekâr	46	18,196	3,532	17,147	19,244
	Toplam	167	<b>17,958</b>	3,671	17,397	18,519
Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Evli	121	18,636	4,163	17,887	19,386
	Bekâr	46	17,022	4,573	15,664	18,380
	Toplam	167	<b>18,192</b>	4,327	17,531	18,853
Davranışsal Bağlılık Ölçümü	Evli	121	11,934	3,185	11,361	12,507
	Bekâr	46	12,370	3,151	11,434	13,305
	Toplam	167	<b>12,054</b>	3,172	11,569	12,539
Devam Bağlılığı Ölçümü	Evli	121	12,967	4,372	12,180	13,754
	Bekâr	46	13,543	3,976	12,363	14,724
	Toplam	167	<b>13,126</b>	4,263	12,474	13,777

Medeni durumuna göre ölçek skor ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır.

Çizelge 3.34. Tüm bağıllık düzeyleri için medeni duruma göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	p değeri
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	3,583	1	3,583	0,265	0,608
	Grup İçi	2233,123	165	13,534		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	86,890	1	86,890	4,746	<b>0,031</b>
	Grup İçi	3020,978	165	18,309		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	6,327	1	6,327	0,627	0,430
	Grup İçi	1664,188	165	10,086		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	11,078	1	11,078	0,608	0,437
	Grup İçi	3005,281	165	18,214		
	Toplam	3016,359	166			

ANOVA testi sonucunda sadece “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümüne” ilişkin p değeri 0,05’ten küçük ( $p = 0,031 < 0,05$ ) olduğu için; evli ve bekâr öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skorları arasındaki fark %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir deyişle, medeni halin örgütsel bağıllık düzeyine olan etkisine ilişkin yapılan ANOVA TESTİ sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin medeni durumlarının sadece

“Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” türünde etkili olduğu, diğer bağlılık türlerinde ise etkisinin ihmal edilebileceği sonucuna varılmıştır.

### 3.2.3.6. Eğitim duruma göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan lisans mezunu öğretmenlerin “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 17,916, lisansüstü mezun olanların ise 18,111 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan lisans mezunu öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 18,244, lisansüstü mezun olanların ise 18 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan lisans mezunu öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,069, lisansüstü mezun olanların ise 12 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan lisans mezunu öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 13,267, lisansüstü mezun olanların ise 12,611 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.35. Tüm bağlılık düzeyleri için eğitim durumuna göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Eğitim Duruma Göre		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Lisans	131	17,916	3,711	17,275	18,557
	Lisansüstü	36	18,111	3,568	16,904	19,318
	Toplam	167	<b>17,958</b>	3,671	17,397	18,519
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Lisans	131	18,244	4,214	17,516	18,973
	Lisansüstü	36	18,000	4,775	16,384	19,616
	Toplam	167	<b>18,192</b>	4,327	17,531	18,853
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	Lisans	131	12,069	3,326	11,494	12,644
	Lisansüstü	36	12,000	2,575	11,129	12,871
	Toplam	167	<b>12,054</b>	3,172	11,569	12,539
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	Lisans	131	13,267	4,305	12,523	14,011
	Lisansüstü	36	12,611	4,122	11,217	14,006
	Toplam	167	<b>13,126</b>	4,263	12,474	13,777

Eğitim durumuna göre ölçek skor ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır.

Çizelge 3.36. Tüm bağıllık düzeyleri için eğitim durumuna göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	p değeri
<b>Normatif Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	1,075	1	1,075	0,079	0,779
	Grup İçi	2235,632	165	13,549		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal- Tutumusal Örgütsel Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	1,685	1	1,685	0,090	0,765
	Grup İçi	3106,183	165	18,825		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağıllık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	,133	1	,133	0,013	0,909
	Grup İçi	1670,382	165	10,124		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağıllığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	12,155	1	12,155	0,668	0,415
	Grup İçi	3004,204	165	18,207		
	Toplam	3016,359	166			

ANOVA testi sonucunda çıkan p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için %95 güven düzeyinde öğretmenlerin eğitim seviyesinin örgütsel bağıllıkları üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

### 3.2.3.7. Çocuk sayısına göre ölçeklerle ilgili ANOVA Testi

Anket çalışmasına katılan çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin “Normatif Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 18,7049, bir çocuk sahibi öğretmenlerin 17,8148, iki çocuk sahibi öğretmenlerin 17,2400, 3 ve 3'den fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin ise 17,00 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 17,7213, bir çocuk sahibi öğretmenlerin 18,7407, iki çocuk sahibi öğretmenlerin 18,1200, 3 ve 3'den fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin ise 19,5000 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin “Davranışsal Bağlılık” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 12,2623, bir çocuk sahibi öğretmenlerin 12,1296, iki çocuk sahibi öğretmenlerin 11,6600, 3 ve 3'den fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin ise 13,5000 olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin “Devam Bağlılığı” ölçümüne ilişkin ortalama skoru 13,8197, bir çocuk sahibi öğretmenlerin 13,2963, iki çocuk sahibi öğretmenlerin 12,0000, 3 ve 3'den fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin ise 15,5000 olduğu görülmektedir. Çocuk sayısına göre ölçek skor ortalamaları Çizelge 3.37’de gösterilmektedir.

Çizelge 3.37. Tüm bağlılık düzeyleri için çocuk sayısına göre sıklık, ortalama ve standart sapma ve güven aralık değerleri

Çocuk Sayısına Göre	Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	95% Güven Aralıkları		
				Alt Sınır	Üst Sınır	
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	0	61	18,7049	3,48015	17,8136	19,5962
	1	54	17,8148	3,70657	16,8031	18,8265
	2	50	17,2400	3,74471	16,1758	18,3042
	3 ve 3'den fazla	2	17,0000	5,65685	-33,8248	67,8248
	Toplam	167	17,9581	3,67071	17,3973	18,5189
Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü	0	61	17,7213	4,47635	16,5749	18,8678
	1	54	18,7407	4,67504	17,4647	20,0168
	2	50	18,1200	3,78310	17,0449	19,1951
	3 ve 3'den fazla	2	19,5000	3,53553	-12,2655	51,2655
	Toplam	167	18,1916	4,32690	17,5306	18,8527
Davranışsal Bağlılık Ölçümü	0	61	12,2623	3,40050	11,3914	13,1332
	1	54	12,1296	3,39837	11,2021	13,0572
	2	50	11,6600	2,62336	10,9144	12,4056
	3 ve 3'den fazla	2	13,5000	3,53553	-18,2655	45,2655
	Toplam	167	12,0539	3,17228	11,5692	12,5386
Devam Bağlılığı Ölçümü	0	61	13,8197	3,93068	12,8130	14,8264
	1	54	13,2963	4,89370	11,9606	14,6320
	2	50	12,0000	3,65335	10,9617	13,0383
	3 ve 3'den fazla	2	15,5000	7,77817	-54,3841	85,3841
	Toplam	167	13,1257	4,26273	12,4745	13,7770

Ölçek skor ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi kullanılmaktadır.

Çizelge 3.38. Tüm bağıllık düzeyleri için çocuk sayısına göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	p değeri
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	62,750	3	20,917	1,568	0,199
	Grup İçi	2173,957	163	13,337		
	Toplam	2236,707	166			
<b>Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	33,456	3	11,152	0,591	0,622
	Grup İçi	3074,413	163	18,861		
	Toplam	3107,868	166			
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	Gruplar Arası	14,899	3	4,966	0,489	0,690
	Grup İçi	1655,616	163	10,157		
	Toplam	1670,515	166			
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	Gruplar Arası	105,584	3	35,195	1,971	0,120
	Grup İçi	2910,776	163	17,858		
	Toplam	3016,359	166			

ANOVA testi sonucuna göre 4 ölçek türünde p değerleri  $> 0,05$  olduğu için çocuk sayılarına göre kişilerin çalıştıkları yerlere bağıllık durumları istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Yani kişilerin çocuk sayılarının anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

### 3.2.4. Öğretmenlik mesleğinin özellikleri

Araştırma grubu olarak öğretmenlerin seçilmesi nedeniyle öğretmenlik mesleğinin özelliklerine kısaca değinmekte fayda mütalaa edilmektedir. Öğretmenlik mesleği, ulusal mevzuat, çalışma yıllı, özlük hakları ve genel kabuller bağlamında incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.



Çalışmanın iki odak grubundan biri olan devlet orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler olması ve söz konusu çalışan grubunun özlük haklarının kanunlar ile bu kanunlara göre çıkarılan yönetmeliklerle tespit edilmesi nedeniyle çalışma yıllarına göre değişen özlük haklarının irdelenmesi amacıyla; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 15/3/1999 tarihli ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Millî Eğitim Uzmanlığı Yönetmeliği incelenmiştir.

Yapılan inceleme neticesinde, çalışma yılının, devlet lisesinde görevli öğretmenlerin; kariyer basamaklarında yükselmelerinde (aday öğretmenlik, öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik), il millî eğitim müdür yardımcılığı, ilçe millî eğitim müdürlüğü, il ve ilçe millî eğitim şube müdürlüğü gibi görevde yükselmeye tabi çalışma grupları ve kadrolarında görevlendirilmelerinde, isteğe bağlı il içi veya il dışı yer değiştirmelere ilişkin taleplerin karşılanmasında, isteğe bağlı olarak bir yıla kadar aylıksız izin verilmesinde, kendilerine ödenen aylık ve diğer ücretlerin artışında etkili olduğu görülmüştür.

Öğretmenlik mesleğinin özelliklerine ilişkin ulusal kaynakta yapılan literatür taraması sonucunda, öğretmenlik mesleğinin temel özelliklerin aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmakta olduğu görülmüştür.

- Öğretmenlik mesleği sevgi ve özveri mesleğidir.
- İnsana şekil verme mesleğidir
- Tüm ülkelerde en yaygın olarak görülen mesleklerden biridir.

- Öğretmenliğin çoğu devlet memurudur.
- Öğretmenlik mesleğini genellikle kadınlar tercih etmektedir.
- Öğretmenler en az lisans mezunu olmak zorundadır.
- Öğretmenlik statüsü çok yüksek değil, ancak saygın meslektir.
- Kariyer yönetimi açısından öğretmenlik mesleği değerlendirildiğinde, öğretmenlik mesleğinin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlikte üst pozisyon ve makamlar daha azdır. Bu da kariyer sistemini daha durağan, daha az dinamik kılmaktadır.
- Öğretmenlik mesleğinde yatay kariyer olanakları çok azdır. Bu kariyer basamaklarının oluşması, “meslekte esas öğretmenlik” anlayışının etkisi ile oluşmamıştır.
- Ülkemizde öğretmenlerde uzmanlık alanını geliştirme çalışmaları, mesleğin üst pozisyonları sayıca yetersiz olduğu için, çok azdır.
- Meslekte yükselme yolları açık ve az seçeneklidir.
- Meslekte yükselme nesnel değil, kıdeme dayalı ve öznel koşullara göre yapılmaktadır.
- Öğretmen aynı zamanda içinde yaşadığı toplumun liderlerinden biridir. Öğrenci velilerine ve topluma karşı da sorumludurlar.
- Öğretmenlerin çalışma ortamları. Öğretmenlerin çalışma ortamları, çoğunlukla sınıf, atölye, laboratuvar gibi eğitsel ortamlardır ve çoğunlukla bağımsız çalışmaktadırlar. Ancak öğrenci, veli ve çevrenin gözetimi, okul müdürü ve müfettişlerin denetimi altındadırlar.
- Öğretmenlerin, öğretmen görevi yanında idare ve yönetim görevleri de vardır. (Helvacı, 2008; Akt: Habacı vd., 2013:267)

### 3.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma bulguları öğretmenlerin demografik bilgileri ve araştırmaya katılan öğretmenlerin anlamlı farklılıklar yaratan demografik özellikleri açısından yorumlanmıştır.

### 3.3.1. Öğretmenlerin demografik bilgilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin yorumlanması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde;

Cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisinin, sadece “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” türünde etkili olduğu, diğer bağlılık türlerinde ise etkisinin ihmal edilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre kadın öğretmenlerin mesleklerine karşı olan bağlılıklarının, “Duygusal-Tutumsal Bağlılık Türü” açısından erkek öğretmenlere nispetle daha yüksek olduğu yorumlanabilmektedir.

Özel okulda görevli öğretmenler ile devlet okulunda görevli öğretmenlerin ortalama skorlarına ilişkin farklar dikkate alındığında, özel okulda görevli öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin 4 bağlılık ölçütünde de devlet liselerinde görev yapan öğretmenlere nispetle daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulun bağlılık düzeyleri açısından etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin çalıştığı okul türleri ayrı ayrı incelenmiştir (Bkz.3.3.2.1).

Yapılan çalışmada, çalışma yıllarına göre öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin 4 bağlılık ölçütünde de önemli farklılıklar göstermekte olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışma yıllarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin çalışma yıllarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri ayrı ayrı incelenmiştir (Bkz.3.3.2.2).

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin yaşları arasındaki farklılaşmanın “Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık” ölçümü ve “Davranışsal Bağlılık” ölçümlerine ilişkin ortalama skorlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı, buna karşılık olarak “Normatif Örgütsel Bağlılık” (22-30 yaş ile 31-39 yaş grubu arasında) ve “Devam Bağlılığı” (22-30 yaş ile 31-39 yaş grubu arasında ve 22-30 yaş ile 40-48 yaş arasında) örgütsel bağlılık türlerinde ise kısmen etkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmanın ayrıntıları Çizelge 3.39.’da sunulmuştur.

Çizelge 3.39. Öğretmenlerin demografik bilgilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkili olduğu kategoriler

	Kategoriler		Normatif Örgütsel Bağlılık	Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık	Davranışsal Bağlılık	Devam Bağlılığı
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	Erkek	X	√	X	X
<b>Okul Türü</b>	Özel	Devlet	√	√	√	√
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Çalışma Süresi</b>		√	√	√	√
	2 ve 2'den az yıl	3 - 10 yıl	X	X	X	X
		11 - 20 yıl	√	X	X	√
		21 - 30 yıl	X	X	X	√
		30 yıl üstü	X	X	X	X
	3 - 10 yıl	2'den az yıl	X	X	X	X
		11 - 20 yıl	√	√	√	√
		21 - 30 yıl	√	X	X	√
		30 yıl üstü	X	X	X	X
	11 - 20 yıl	2'den az yıl	√	X	X	√
		3 - 10 yıl	√	√	√	√
		21 - 30 yıl	X	X	X	X
		30 yıl üstü	X	√	X	X
	21 - 30 yıl	2'den az yıl	X	X	X	√
		3 - 10 yıl	√	X	X	√
		11 - 20 yıl	X	X	X	X
		30 yıl üstü	X	X	X	X
	30 yıl üstü	2'den az yıl	X	X	X	X
		3 - 10 yıl	X	X	X	X
		11 - 20 yıl	X	√	X	X
21 - 30 yıl		X	X	X	√	
<b>Yaş</b>	<b>YAŞ</b>		√	X	X	√
	22-30 yaş	31-39 yaş	√	X	X	√
		40-48 yaş	X	X	X	√
		48 yaş üstü	X	X	X	X
	31-39 yaş	22-30 yaş	√	X	X	√
		40-48 yaş	X	X	X	X
		48 yaş üstü	X	X	X	X
	40-48 yaş	22-30 yaş	X	X	X	√
		31-39 yaş	X	X	X	X
		48 yaş üstü	X	X	X	X
	48 yaş üstü	22-30 yaş	X	X	X	X
		31-39 yaş	X	X	X	X
40-48 yaş		X	X	X	X	
<b>Medeni Durum</b>	Evli	Bekâr	X	√	X	X
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	Yüksek lisans	X	X	X	X
<b>Çocuk Sayısı</b>			X	X	X	X

Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde etkili olan demografik bilgiler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### 3.3.2. Anlamlı farklılıklar yaratan demografik özelliklere yönelik inceleme

Anlamlı farklılıklar yaratan demografik özelliklere yönelik inceleme aşağıda sunulmuştur.

#### 3.3.2.1. Tüm bağlılık düzeylerinin okul türüne göre incelenmesi

Anlamlı bir fark yaratan demografik özelliklerden biri öğretmenlerin çalışmakta olduğu okul türlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin çalışmakta oldukları okul türüne göre (özel/devlet) aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

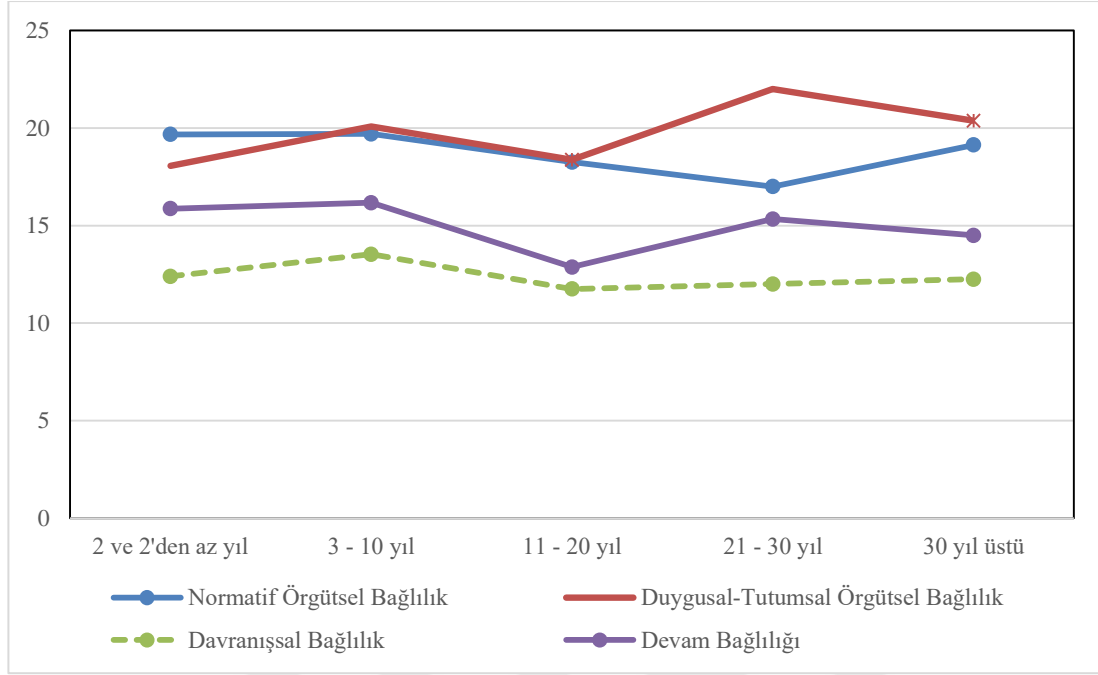
##### 3.3.2.1.1. Özel okullar

Özel okullarda yapılan çalışmada, madde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgular tüm bağlılık düzeyleri skorları aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.40. Özel okullarda görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları

<b>ÖZEL OKUL</b>				
	<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	<b>Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>
2 ve 2'den az yıl	19,6667	18,0667	12,4000	15,8667
3 - 10 yıl	19,6944	20,0833	13,5278	16,1667
11 - 20 yıl	18,2500	18,3750	11,7500	12,8750
21 - 30 yıl	17,0000	22,0000	12,0000	15,3333
30 yıl üstü	19,1250	20,3750	12,2500	14,5000

Şöz konusu veriler iki boyutlu grafiğe konulduğunda, aşağıdaki grafik ortaya çıkmaktadır.



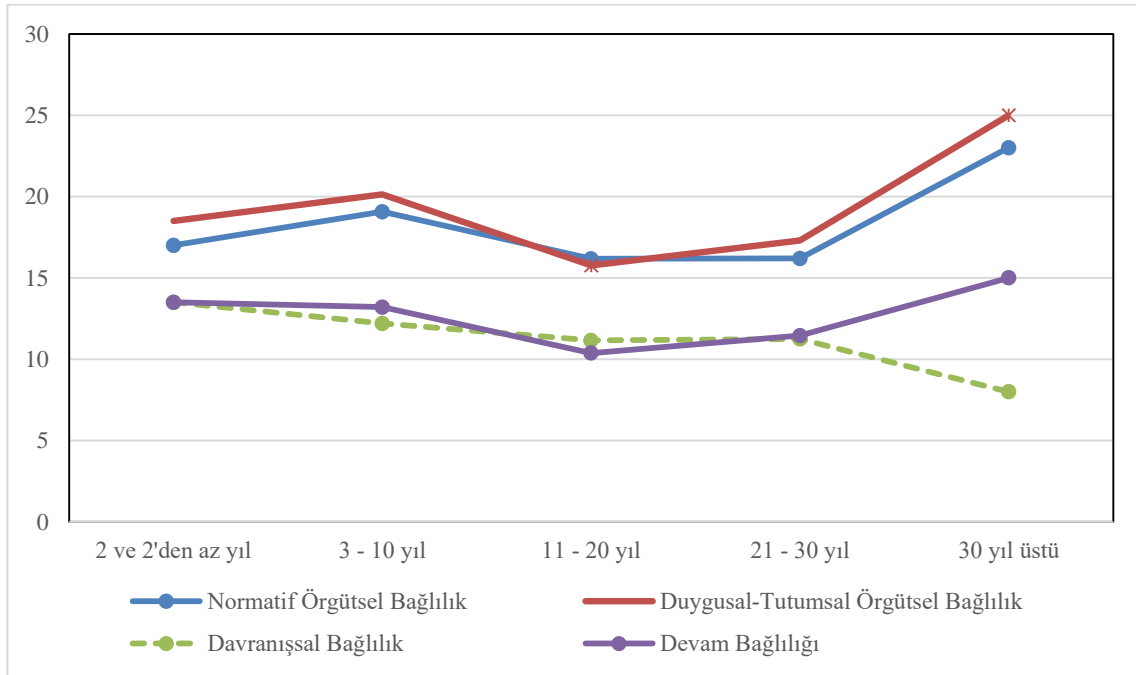
Şekil 3.8. Özel okullarda görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları grafiği

### 3.3.2.1.2. Devlet okulları

Devlet okullarında yapılan çalışmada, madde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgular tüm bağlılık düzeyleri skorları aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.41. Devlet okullarında görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları

DEVLET OKULU				
	Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü	Davranışsal Bağlılık Ölçümü	Devam Bağlılığı Ölçümü
2 ve 2'den az yıl	17,0000	18,5000	13,5000	13,5000
3 - 10 yıl	19,0667	20,1333	12,2000	13,2000
11 - 20 yıl	16,1800	15,7600	11,1600	10,3800
21 - 30 yıl	16,2000	17,3000	11,2500	11,4500
30 yıl üstü	23,0000	25,0000	8,0000	15,0000



Şekil 3.9. Devlet okullarında görevli öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyi skorları grafiği

### 3.3.2.2. Tüm bağlılık düzeylerinin çalışma yıllarına göre incelenmesi

Anlamlı bir fark yaratan bir diğer demografik özellik de çalışmanın odak noktası olan, öğretmenlerin çalışma sürelerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

#### 3.3.2.2.1. Normatif örgütsel bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi

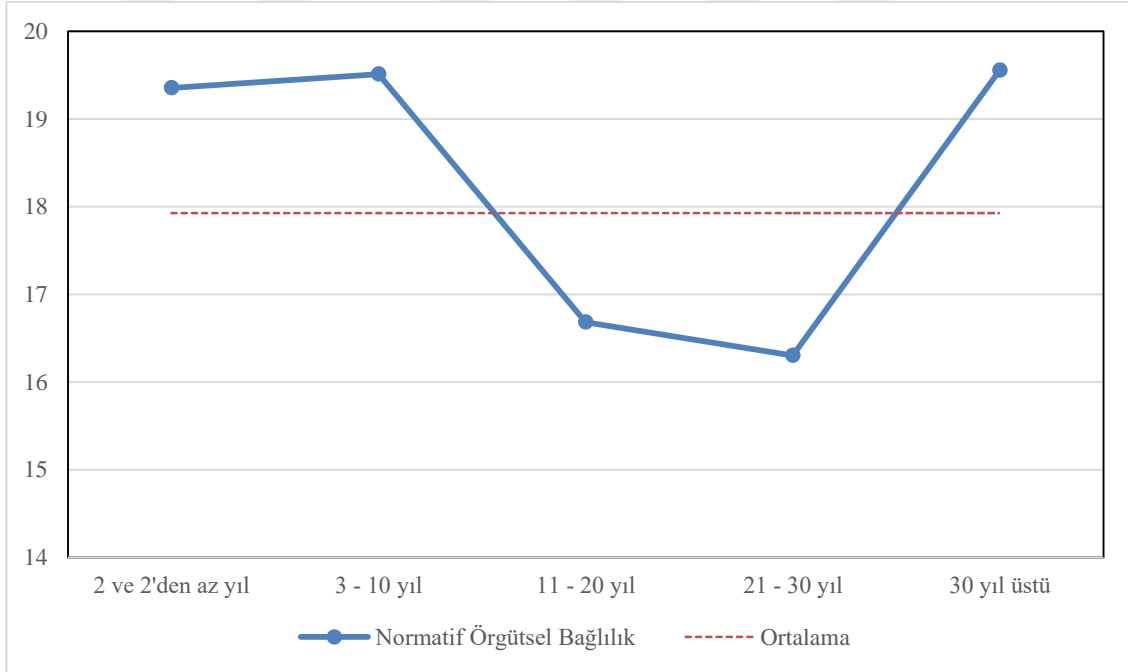
Örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade eden, kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimlerine dayanan, sadakat ve minnet duygusunu temel alan örgütsel bağlılığın ahlaki boyutu olarak tanımlanan normatif bağlılık, kısaca kişinin mesleğine olan toplumsal bakışı temsil etmektedir.

Yapılan çalışmada, Normatif Örgütsel Bağlılık ölçümü skorlarının çalışma yıllarına göre incelenmesi neticesinde elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.42. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları

Çalışma Süresine Göre		Sıklık	Ortalama
<b>Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	19,353
	3 - 10 yıl	52	19,510
	11 - 20 yıl	66	16,682
	21 - 30 yıl	23	16,304
	30 yıl üstü	9	19,556
	Toplam	167	17,928

Bu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.10'da sunulmaktadır.



Şekil 3.10. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları grafiği

### 3.3.2.2.2. Duygusal-tutumsal örgütsel bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi

İşgörenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları şeklinde tanımlanan Duygusal-Tutumsal Bağlılık, kişinin çalıştığı kurumda olmaktan dolayı mutlu olmasını sağlayan psikolojik bir bağlılık türüdür. Her işgörenin,

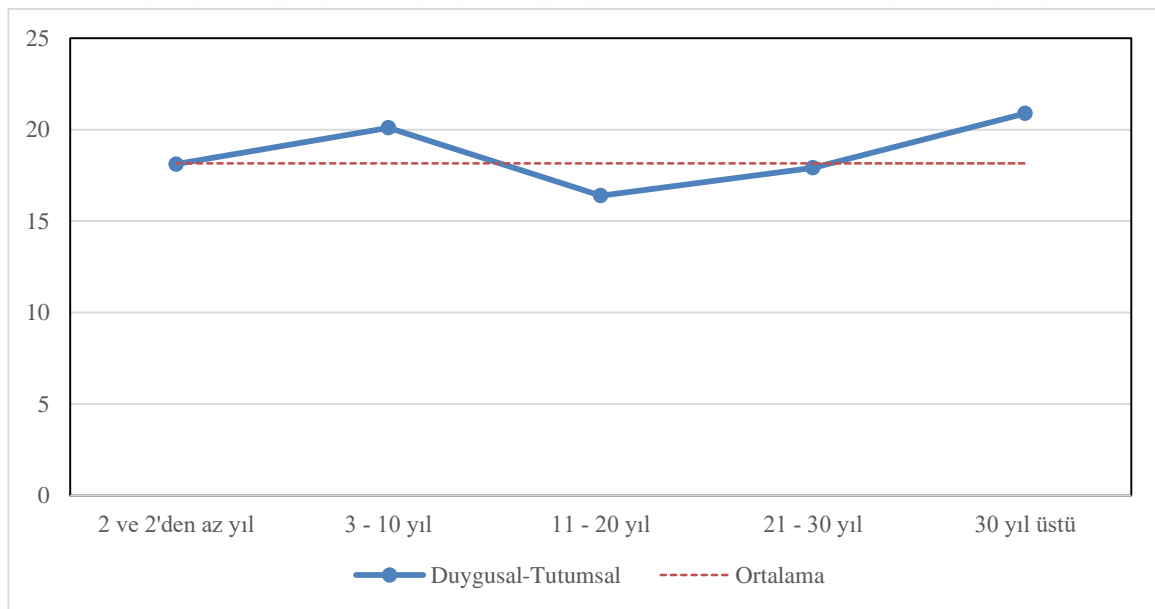


mesleği veya kurumu ile olumlu veya olumsuz duygusal bir bağ kurduğu düşüncesinden yola çıkılarak ulaşılan bu bağlılık türüne ilişkin olarak, yapılan çalışmada, elde edilen skorlarının çalışma yıllarına göre incelenmesi neticesinde ulaşılan bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.43. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları

Çalışma Süresine Göre		Sıklık	Ortalama
<b>Duygusal- Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	18,118
	3 - 10 yıl	52	20,098
	11 - 20 yıl	66	16,394
	21 - 30 yıl	23	17,913
	30 yıl üstü	9	20,889
	Toplam	167	18,163

Bu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.11'de sunulmaktadır.



Şekil 3.11. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeyi skorları grafiği

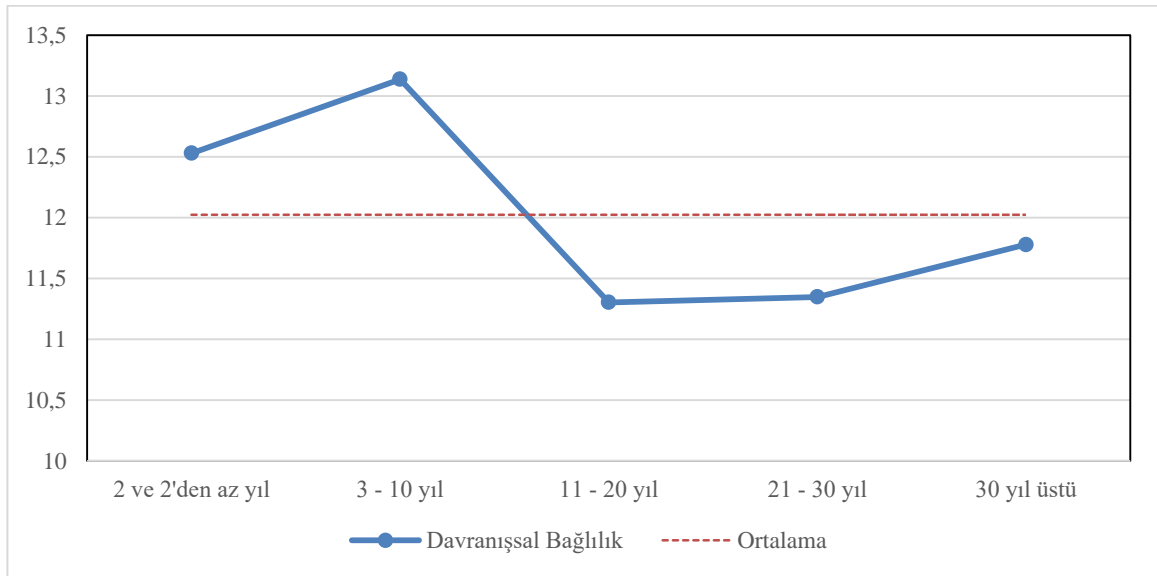
### 3.3.2.2.3. Davranışsal bağlılık ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi

Literatürde çıkarıcı bağlılık olarak da ifade edilen Davranışsal Bağlılık işgörenin örgütle karşılıklı bir alışveriş içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmada, Davranışsal Bağlılık ölçümü skorlarının çalışma yıllarına göre incelenmesi neticesinde elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.44. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Davranışsal Bağlılık düzeyi skorları

	Çalışma Süresine Göre	Sıklık	Ortalama
<b>Davranışsal Bağlılık Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	12,529
	3 - 10 yıl	52	13,137
	11 - 20 yıl	66	11,303
	21 - 30 yıl	23	11,348
	30 yıl üstü	9	11,778
	Toplam	167	12,024

Bu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.12'te sunulmaktadır.



Şekil 3.12. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Davranışsal Bağlılık düzeyi skorları grafiği

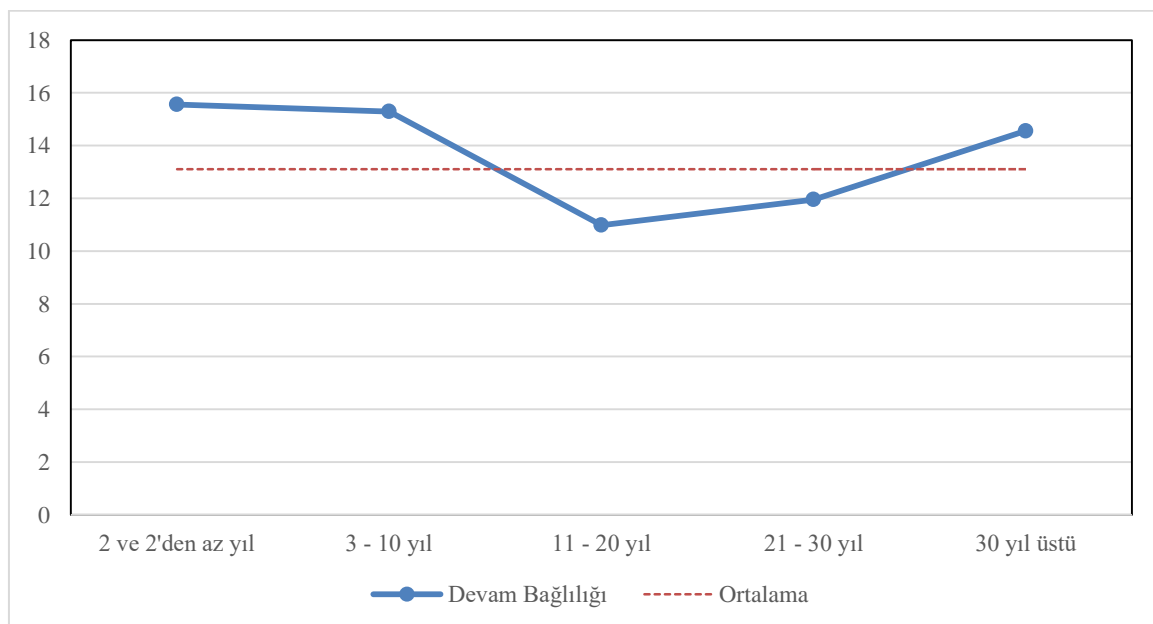
### 3.3.2.2.4. Devam bağlılığı ölçümünün çalışma yıllarına göre incelenmesi

İşgörenin çalıştığı süre içerisinde harcadığı çaba, zaman ve emek, edindiği statü, para gibi kazanımların meslekten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılık olarak tanımlanan Devam Bağlılığı daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmada, Devam Bağlılığı ölçümü skorlarının çalışma yıllarına göre incelenmesi neticesinde elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 3.45. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Devam Bağlılığı düzeyi skorları

	Çalışma Süresine Göre	Sıklık	Ortalama
<b>Devam Bağlılığı Ölçümü</b>	2 ve 2'den az yıl	17	15,588
	3 - 10 yıl	52	15,294
	11 - 20 yıl	66	10,985
	21 - 30 yıl	23	11,957
	30 yıl üstü	9	14,556
	Toplam	167	13,108

Bu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.13'da sunulmaktadır.



Şekil 3.13. Öğretmenlerin çalışma süresine göre Devam Bağlılığı düzeyi skorları grafiği

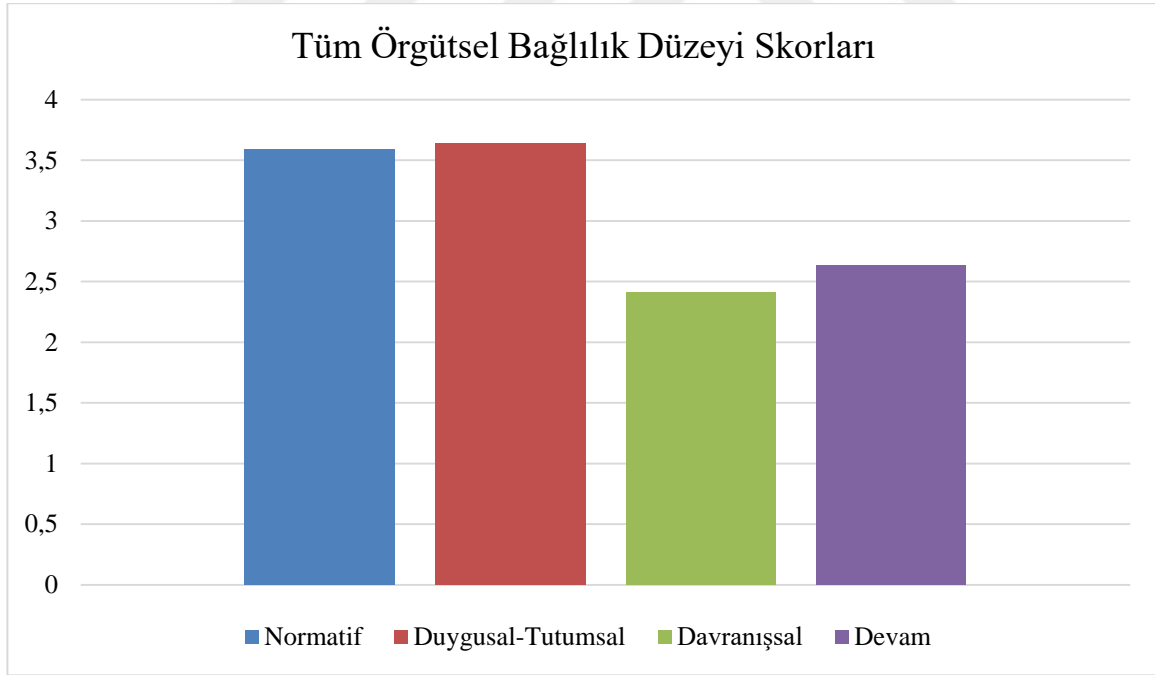
### 3.3.3. Madde grup ortalamalarının kıyaslanması

Madde skorlarından oluşturulan 4 ölçeğe bakıldığında en yüksek ortalama skoru sırasıyla Duygusal – tutumsal örgütsel bağlılık, Normatif örgütsel bağlılık, Devam bağlılığı ve Davranışsal bağlılık olarak görülmektedir.

Çizelge 3.46. Tüm bağlılık düzeyi skorları

Bağlılık Türü	Grup Ortalaması
Normatif Örgütsel Bağlılık Ölçümü	3,592
Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık Ölçümü	3,638
Davranışsal Bağlılık Ölçümü	2,410
Devam Bağlılığı Ölçümü	2,630

Söz konusu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.14.'de verilmektedir.



Şekil 3.14. Tüm bağlılık düzeyi skorlarının kıyaslamalı olarak birlikte gösterimi grafiği

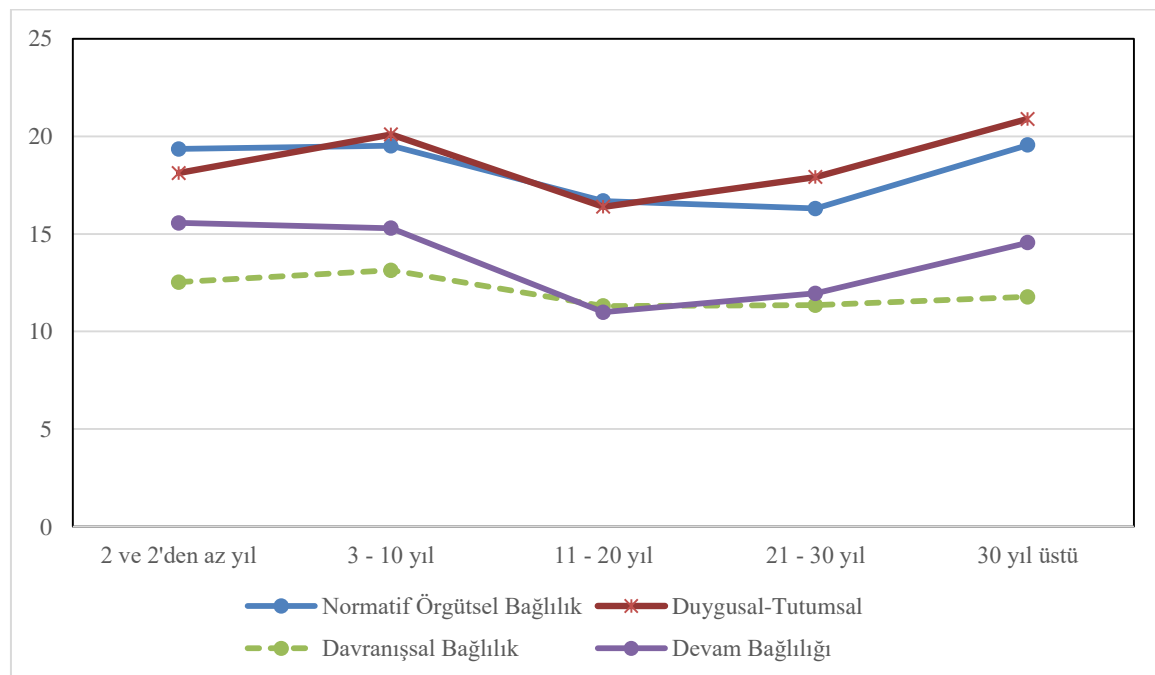
### 3.3.4. Tüm bağıllık düzeylerinin çalışma yıllarına göre birlikte değerlendirilmesi

Tüm bağıllık düzeylerinin çalışma yıllarına göre birlikte değerlendirilmesi sonucunda elde edilen skorlar Çizelge 3.47.'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.47. Öğretmenlerin çalışma süresine göre bağıllık düzeyi skorları

Çalışma Süresi	Normatif Örgütsel Bağıllık	Duygusal-Tutumsal Bağıllık	Davranışsal Bağıllık	Devam Bağıllığı
2 ve 2'den az yıl	19,353	18,118	12,529	15,588
3 - 10 yıl	19,510	20,098	13,137	15,294
11 - 20 yıl	16,682	16,394	11,303	10,985
21 - 30 yıl	16,304	17,913	11,348	11,957
30 yıl üstü	19,556	20,889	11,778	14,556
Toplam	17,928	18,163	12,024	13,108

Bu skorların grafiksel olarak gösterimi Şekil 3.15'de sunulmaktadır.



Şekil 3.15. Öğretmenlerin çalışma süresine göre tüm bağıllık düzeylerinin karşılaştırmalı olarak gösterimine ilişkin grafik

### 3.3.5. Elde edilen sonuçların hipotezlerle karşılaştırılması

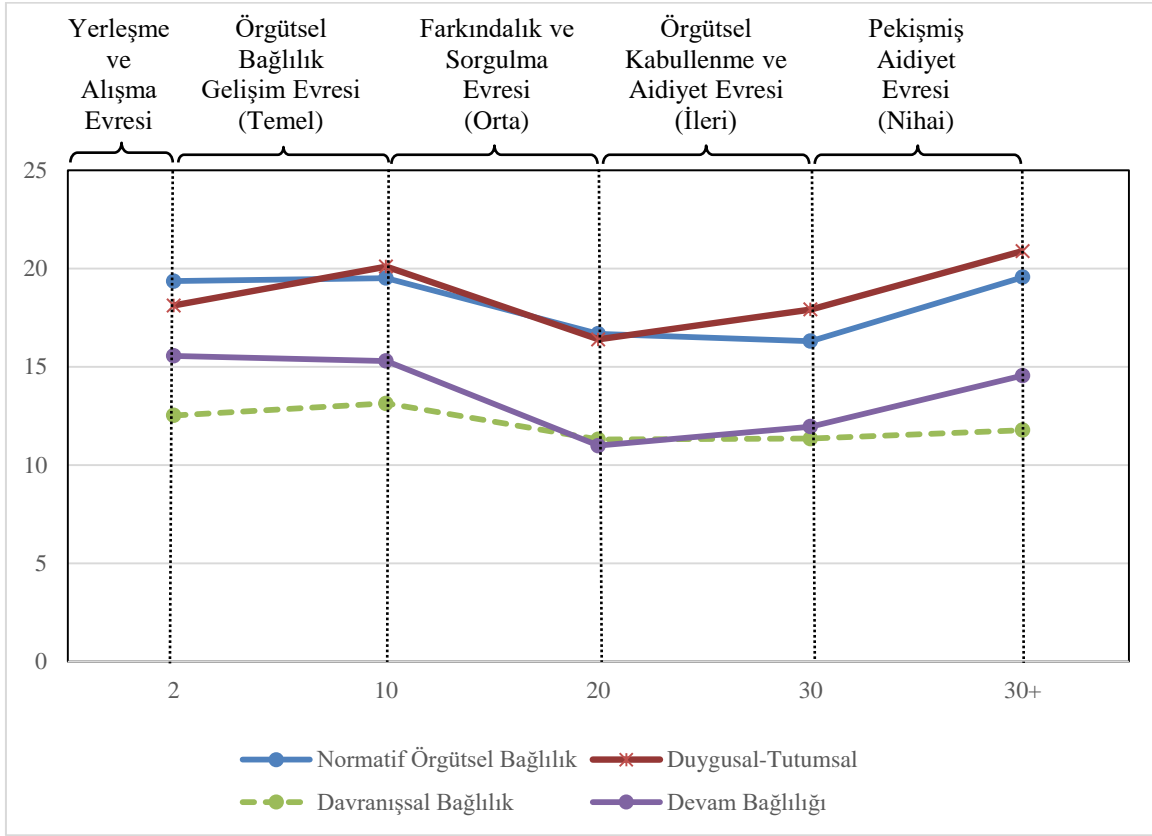
Elde edilen sonuçların hipotezlerle karşılaştırılması neticesinde ulaşılan sonuçlar toplu halde Çizelge 3.48’de sunulmuştur.

Çizelge 3.48. Elde edilen sonuçların hipotezler ile karşılaştırılması

Hipotez No.	Hipotez	Gerçekleşme Durumu
H1	İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılıkları çalışma yıllarına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√
H1a	İşgörenlerin örgüte duygusal-tutumsal bağlılığı çalışma yıllarına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√
H1b	İşgörenlerin örgüte davranışsal bağlılığı çalışma yıllarına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√
H1c	İşgörenlerin örgüte devam bağlılığı çalışma yıllarına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√
H1d	İşgörenlerin örgüte normatif (ilkesel) bağlılığı çalışma yıllarına (kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√
H2	İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyelerinde gözlemlenen değişikliklere istinaden işgörenin çalışma yılları evrelere ayrılabilir.	√
H3	İşgörenlerin duygusal-tutumsal, davranışsal, devam ve normatif (ilkesel) bağlılık seviyeleri çalışma yıllarına bağlı olarak aynı boyutta sürekli olarak artmadığı, bunun yerine farklı çalışma yılı evrelerinde farklı boyutlarda daha yüksek/düşük olduğu söylenebilir.	√
H4	Her bir çalışma evresi, Duygusal-Tutumsal, Davranışsal, Devam veya Normatif (İlkesel) Örgütsel Bağlılık boyutlarının o evredeki düzeyine göre isimlendirilebilir.	√

### 3.3.6. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evrelerinin belirlenmesi

İşgörenlerin çalışma yıllarında yaşanan kırılmalar göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evreleri Şekil 3.16.’de gösterildiği şekilde belirlenmiştir.



Şekil 3.16. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre çalışma hayatı evreleri





## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1. Sonuçlar

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisine ilişkin yapılan inceleme sonucunda; anket çalışmasına katılan öğretmenlerin medeni durumlarının sadece “Duygusal – Tutumsal Örgütsel Bağlılık” türünde etkili olduğu, diğer bağlılık türlerinde ise etkili olmadığı, eğitim seviyeleri ile çocuk sayılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda öğretmenlerin;

- Çalışmakta oldukları okul türünün (özel/devlet) ve çalışma yıllarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu,
- Eğitim durumu ve çocuk sayılarının etkili olmadığı,
- Cinsiyet, yaş ve medeni durumlarının ise kısmen etkili olduğu görülmüştür.

Yapılan anket çalışması sonucunda, elde edilen veriler analiz edildiğinde, öğretmenlerin çalışmakta oldukları okul türünün (özel/devlet) ve çalışma yıllarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, söz konusu demografik özellikler, ayrı ayrı yeniden değerlendirmeye tabi tutulmuş, oluşan farkın genel eğilimden farklı olmadığı görülmüştür.

Anlamlı bir fark yaratan bir diğer demografik özelliğin de çalışmanın odak noktası olan, öğretmenlerin çalışma sürelerinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle, öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri aşağıda ayrı ayrı incelenmiş ve aşağıda çıkarılan sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin çalışma süresine bağlı olarak Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyindeki değişimin grafiksel (Bkz. Şekil 3.10) olarak gösterimi incelendiğinde; öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin bu bağlılık düzeylerinin başlangıçta yüksek olduğu, ilk 10 yıl içerisinde bu bağlılık düzeylerinde bir miktar artış gözlemlendiği, ancak 10’uncu çalışma yılından itibaren öğretmenlerin Normatif Bağlılık düzeylerinde keskin bir azalma olduğu, bu azalmanın 30’uncu çalışma yılına kadar devam ettiği, 30’uncu çalışma yılından

itibaren keskin bir biçimde artarak mesleğinin başındaki öğretmenlerin seviyesine yükseldiği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin, mesleklerine karşı duydukları Normatif Bağlılık düzeylerindeki bu değişimin;

- İlk 10 yıl içerisinde artış göstermesinin, çalışan açısından öğretmenlik mesleğinin manevi (gurur, itibar, saygınlık) beklentilerinin karşılandığına işaret ettiği,
- 10'uncu ve 30'uncu çalışma yılları arasında bu denli düşük olmasında öğretmenlik mesleğine yönelik olan farkındalığın artmasından kaynaklandığı, diğer bir deyişle öğretmenlerin 10'uncu yıldan itibaren öğretmenlik mesleğinin, mesleklerinin ilk yıllarında düşündükleri gibi toplum içerisinde itibar gören bir meslek olmadığı kanısına varmalarından kaynaklandığı şekilde açıklanabilir.
- 30'uncu çalışma yılından itibaren gözlemlenen keskin artışın ise yaş ve tecrübe ile birlikte diğer toplum bireylerinin (veli, öğrenci, meslektaşları vb.) kendilerine ve mesleklerine karşı duyduğu saygı düzeyindeki artışa bağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin çalışma süresine bağlı olarak Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeylerindeki değişimin grafiksel olarak gösterimi (Bkz. Şekil 3.11) incelendiğinde; öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin bu bağlılık düzeylerinin başlangıçta yüksek olduğu, ilk 10 yıl içerisinde bu bağlılık düzeylerinde bir miktar artış gözlemlendiği, ancak 10'uncu çalışma yılından itibaren öğretmenlerin Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeylerinde önemli ölçüde bir azalma olduğu, bu azalmanın 20'inci çalışma yılına kadar devam ettiği, 20'inci çalışma yılından itibaren artarak mesleğinin başındaki öğretmenlerin seviyesinin de üstüne yükseldiği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin, mesleklerine karşı duydukları Duygusal-Tutumsal Örgütsel Bağlılık düzeylerindeki bu değişimin;

- İlk 10 yıl içerisinde artış göstermesinin, çalışan açısından öğretmenlik mesleğinin duygusal anlamda beklentilerinin karşılandığına işaret ettiği,
- 10'uncu ve 20'inci çalışma yılları arasında düşük olmasında meslek içerisinde yaşanan monotonluk veya kişinin kendini geliştirme ile ilgili yaşadığı motivasyon eksikliğinin etkili olabileceği değerlendirilmektedir.
- 20'inci çalışma yılından itibaren gözlemlenen artışın ise tecrübe ile birlikte öğretmenlerin mesleğine ve öğrencilerine yönelik duydukları duygusal bağın

kuvvetlenmesi açıklanabilir. Diğer bir bakış açısıyla 20'inci çalışma yılından itibaren 40'lı yaşların üzerine çıkan öğretmenlerin gerek yaşlarından dolayı, gerekse aile içerisinde çocuklarla ilgili olarak edindiği tecrübelerden kaynaklandığı da düşünülebilir.

Öğretmenlerin çalışma süresine bağlı olarak Davranışsal Bağlılık düzeylerindeki değişimin grafiksel olarak gösterimi (Bkz. Şekil 3.12) incelendiğinde; öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin bu bağlılık düzeylerinin başlangıçta nispeten yüksek olduğu, ilk 10 yıl içerisinde bu bağlılık düzeylerinde bir miktar artış gözlemlendiği, ancak 10'uncu çalışma yılından itibaren öğretmenlerin Duygusal-Tutumusal Örgütsel Bağlılık düzeylerinde keskin biçimde bir azalma olduğu, bu azalmanın 20'inci çalışma yılına kadar devam ettiği, 20'inci çalışma yılından itibaren az da olsa attığı ancak mesleğinin başındaki öğretmenlerin seviyesine ulaşamadığı gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin, mesleklerine karşı duydukları Davranışsal Bağlılık düzeylerindeki bu değişimin;

- İlk 10 yıl içerisinde artış göstermesinin, işgören açısından öğretmenlik mesleğinin maddi ve manevi beklentilerinin karşılandığına işaret ettiği,
- 10'uncu ve 20'inci çalışma yılları arasında düşük olmasında, işgören açısından öğretmenlik mesleğinin devam etmeye değer bir meslek olmadığı veya mevcut potansiyeli ile başka meslek kollarında kendisi ve ailesine daha fazla yarar sağlayabileceği düşüncesinden kaynaklandığı,

20'inci çalışma yılından itibaren gözlemlenen küçük artışın ise meslekte geçirilen yıllara bağlı olarak işgörenin başka meslek dallarına geçme cesaretinin yavaş yavaş kırılmaya başlamasıyla açıklanabilir. Diğer bir bakış açısıyla 20'inci çalışma yılından itibaren 40'lı yaşların üzerine çıkan öğretmenlerin gerek yaşları gerekse aile yaşantıları nedeniyle risk almaktan çekindikleri de düşünülebilir.

Öğretmenlerin çalışma süresine bağlı olarak Devam Bağlılığı düzeylerindeki değişimin grafiksel olarak gösterimi incelendiğinde; öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin bu bağlılık düzeylerinin ilk 20 sene içerisinde azalma eğilimi gösterdiği, bu azalmanın 10-20'inci çalışma yılları arasında belirgin bir biçimde olduğu, 20'inci çalışma yılından itibaren ise istikrarlı bir artış sergilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin, mesleklerine karşı duydukları Devam Bağlılık düzeylerindeki bu değişimin;

- İlk 20 yıl içerisinde azalma göstermesinin, işgörenin meslek ile ilgili olarak birikim açısından önemli bir kaygısının bulunmamasından ve dolayısıyla mesleğine devam etmesine ilişkin geleceğe dair belirgin bir beklentisinin olmamasından kaynaklandığı,
- 20'inci çalışma yılından itibaren gözlemlenen istikrarlı artışın ise mesleğinin sonuna yaklaştıkça işgörenin çalışma yıllarına bağlı olarak, emeklilik ikramiyesi ve emeklilik maaşı gibi meslekte biriktirmiş olduğu tasarruflarına önem vermesiyle açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin grup ortalamalarına bakılarak genel itibariyle, öğretmenlerin mesleklerine karşı duymakta oldukları bağlılık düzeylerinin duygusal-tutumsal ve normatif bağlılık türlerinde diğer bağlılık türlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Bkz. Şekil 3.14) Elde edilen bu sonuç ile öğretmenlerin mesleklerini seçme ve devam etmelerindeki öne çıkan nedenlerin mesleklerine karşı besledikleri duygusal bağ ile öğretmenlik mesleğinin toplum içerisinde görmekte olan itibar ile ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, anket çalışmasına katılan öğretmenlerin, mesleklerinin kendilerine olan getirisinin ve gelecekte öğretmenlik mesleğinin kendilerine sağlayacağı imkânları, mesleklerine olan bağlılıklarında nispeten etkisiz olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yıllara sarî olarak bağlılık düzeylerindeki değişim incelendiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Tüm bağlılık düzeyleri için işgörenlerde çalışma yıllarına sarî olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.
- Bu farklılıklar çalışma hayatını evrelere ayıracak biçimde belirgin kırılmalar göstermekte olduğu anlaşılmıştır.
- İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri, daha önceki çalışmalarda gösterildiği şekilde çalışma yılına sarî olarak sürekli artış göstermediği, bunun yerine farklı çalışma evrelerinde farklı eğilimler göstermekte olduğu gözlemlenmiştir.
- Her bir çalışma evresi, örgütsel bağlılık düzeylerindeki artış ve azalma eğilimlerine göre isimlendirmenin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Bkz.Şekil 3.16)

Yapılan araştırma sonucunda, çalışmanın başında öngörülen tüm hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür (Bkz. Çizelge 3.48).

Yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin, çalışma yılına bağlı olarak sürekli bir artış veya azalma göstermediği, farklı çalışma yıllarında farklı eğilimler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre;

- Mesleğe yeni başlayan bir işgörenin ilk iki yılı “**Yerleşme ve Alışma Evresi**” olarak isimlendirilmiştir. Bu evrede işgörenin örgüt iklimine (Bkz.2.3.10) uyum sağlaması beklenmektedir. Mesleğinin başında olan çalışanlar ile meslek hayatını tamamlamak üzere olan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından benzerlik olması dikkat çekicidir. İşgörenin bu iki evredeki örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer evrelere nispetle yüksek olduğu, bu benzerliğin temelde kaygı seviyesinin düşüklüğünden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Zira mesleğine yeni başlayan bir işgörenin, işe yeni başlamasından ötürü duyduğu heyecanın her türlü kaygıyı bastırmakta olduğu, diğer yandan mesleğine veya kurumuna karşı farkındalık seviyesinin de düşük olmasının kaygı seviyesini asgari düzeye indirgelediği kıymetlendirilmektedir. Keza mesleğinin son evresinde olan işgörenin da hayata dair kaygıları gerek mesleki/kurumsal öz güveni gerekse yaşından kaynaklı olarak ailevi sorunların (çocukların yetiştirilmesi, okulları, geçim sıkıntıları vb.) minimize edilmiş olmasından dolayı en düşük seviyede olduğu değerlendirilmektedir.
- Meslek yaşantısının 3’üncü ve 10’uncu (dahil) yılları arasından bulunan işgörenlerin buldukları evre “**Örgütsel Bağlılık Gelişim Evresi (Temel Örgütsel Bağlılık)**” olarak adlandırılmıştır. Bu evreye ilişkin örgütsel bağlılık skorları incelendiğinde, örgütsel bağlılık düzeylerinin başlangıçtakine yakın veya daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu evrede çalışandan mesleği ile ilgili yetkinliklerini geliştirmesi beklenmektedir. İşgörenin, bu evrede mesleği veya kurumuyla ilgili düşüncelerinin tam olarak olgunlaşmamış olması, işgörenin mesleğine veya kurumuna karşı duyduğu heyecanın devam etmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bu evrede bir azalma görülmemesi, işgörenlerin henüz mesleklerinin veya kurumlarının olumsuz yanlarına ilişkin farkındalık seviyelerinin düşük olduğu sonucunu doğurmaktadır. 30’lu yaşların başlarına tekabül eden bu evrede çalışan aile hayatındaki değişiklikler (nişan, evlilik, çocuk sahibi

olma vb.) açısından da değişime açık bir durumda olduğu değerlendirilmektedir. İşgörenin gerek mesleki yetkinlikleri, gerek örgüt iklimi ve gerekse toplumsal hayattaki yeri ile ilgili yaşamakta olduğu değişimler nedeniyle, meslek yaşantısının 3'üncü ve 10'uncu (dahil) yılları arasındaki bu evresinde işgörenin örgütsel bağlılık düzeylerinin henüz gelişmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

- İşgörenin meslek yaşantısının 11'inci ve 20'nci yılları arası “Farkındalık ve Sorgulama Evresi (Orta Örgütsel Bağlılık)” olarak isimlendirilmiştir. Bu evrede çalışan, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen tüm hususların farkında olduğu ve gerek mesleği, gerekse kurumu ile ilgili bir takım gerçekleri sorgulamakta olduğu kıymetlendirilmiştir. İşgörenin mesleği ile ilgili yetkinlikleri kazanmış olmasına karşın, örgüt ikliminde, mesleği ile ilgi veya maddi anlamda kendisini mutsuz hissettiğinden örgütsel bağlılık düzeylerinin zayıflamakta olduğu değerlendirilmektedir. Dört bağlılık türünde gözlemlenen bu keskin düşüşün işgörenin;
  - Sosyal yaşantısında ortaya çıkan ihtiyaçlara (kendi ihtiyaçları, çocuklarının okul ihtiyaçları, eşinin beklentileri vb.) yeterli oranda cevap veremediğini düşünmesi,
  - İcra etmekte olduğu mesleğin aslında daha önce düşündüğü kadar toplumda itibar gören bir meslek olmadığını fark etmesi,
  - Mesleki yetkinliğinin fazla olmasına rağmen kendi potansiyelinden yeterince faydalanılmadığı kanısına varması,
  - Meslek hayatındaki monotonluk, meslek yaşantısının henüz ortasında olmasından dolayı emekliliğe dair herhangi bir öngörüsünün bulunmamasından kaynaklanabileceği,
  - Kişinin mesleki yaşantısıyla ilgili gerçeklerin farkına vardığı bu dönemde, işgörenin mesleğiyle ilgili hemen her şeyi sorgulama eğilimde olduğu düşünülmektedir.
- Kişinin çalışma hayatında 21'inci ve 30'uncu meslek yılları arasındaki evre “Örgütsel Kabullenme ve Aidiyet Evresi (İleri Örgütsel Bağlılık)” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal-tutumsal, davranışsal ve devam bağlılık düzeyleri için yeniden güçlenme eğilimi gösterdiği, normatif (ilkesel) bağlılık düzeyi için ise azalma yönündeki keskin eğilimin azaldığı tespit edilmiştir. Bu evrede işgörenin, önceki dönemde

mesleği veya kurumu ile ilgili olarak farkına varmış olduğu olumsuzlukları kabul etmeye ve örgütsel aidiyet duygusunun yeniden gelişmeye başladığı değerlendirilmektedir. 40'lı yaşlara erişen işgörenin, başka bir meslek kolunda çalışmak için kendinde yeterli motivasyonu bulamaması, maddi anlamda yeterli olmasa da o zamana kadar sürdürmüş olduğu sosyo-ekonomik seviyedeki yaşantısı içerisinde kendi konfor alanlarını yaratmış olması ve emeklilik ile ilgili planlarını yapmaya başlamasının bu evrede etkili olduğu kıymetlendirilmektedir.

- İşgörenin meslek yaşantısının 30'uncu yılından emekliliğine kadar geçen evre, kişinin kendisini adeta o kurumun veya mesleğin bir demirbaşı olarak gördüğü kıymetlendirildiğinden bu evre "Pekişmiş Aidiyet Evresi (Nihai Örgütsel Bağlılık)" olarak isimlendirilmiştir. 50'li yaşlara ulaşan işgörenin,
  - 30 yılı aşkın bir süredir icra etmekte olduğu mesleğini tamamıyla içselleştirmiş olduğu,
  - Kendisinin o kurumun veya mesleğin bir parçası olarak gördüğü,
  - Aile yaşantısından kaynaklanan streslerin genel itibariyle asgari seviyeye indirgenmiş olduğu,
  - Bir önceki dönemde emeklilik hayalleri kurarken meslekten ayrılacağı o günün gelmesinden korkar hale geldiği.

Bu nedenle örgütsel bağlılık açısından en üst seviyeye ulaştığı bir evre olduğu düşünüldüğünde, bu evrenden bağlılık ötesi (meta bağlılık) dönem olarak da bahsedilmesi mümkündür.

## 4.2. Öneriler

Araştırmanın başında da üzerinde durulmuş olduğu üzere, bireyin örgütüne karşı olan bağlılık düzeyi modern personel yönetim anlayışında sürekli olarak takip edilmesi gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle kurum için en önemli kaynaklarından birisi olan insan unsurunu etkin kullanımı önem arz etmektedir. Bu noktada bağlılık duygusuna sahip bireylerin varlığı, organizasyonun etkinliği ve verimliliği için gerekli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin kurumuna ve mesleğine olan bağlılığı duygusal, ilkesel, maddi ve geleceğe yönelik olmak üzere çeşitlendirilmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, bu bağıllık düzeylerinde yıllara sarî olarak ciddi oranda değişimler olduğu ve genel olarak işgörenin bağıllık düzeylerinde “Farkındalık ve Sorgulama Evresi (Orta Örgütsel Bağıllık)-(11’inci ve 20’nci yılları arasında)” olarak adlandırılan evrede önemli oranda düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir.

İşgörenin bu evrede aile ve sosyal yaşantısındaki değişimler irdelendiğinde, bu düşüşün kişinin özellikle maddi anlamdaki ihtiyaçlarının yeterli orada karşılanamamasından kaynaklanmakta olduğu, diğer bir deyişle işgörenin bu evrede potansiyeli karşısında elde etmekte olduğu maddi getirilerin kendisini tatmin etmediği sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bu çıkarımın, işgörenin örgütsel bağıllık düzeylerinin nispeten yüksek olduğu bu evrelerde özlük hakları açısından mevcut iyileştirmeler dışında önemli bir iyileştirmeye ihtiyaç duymadığı sonucunu işaret etmektedir.

Bu bağlamda, Farkındalık ve Sorgulama Evresi (Orta Örgütsel Bağıllık)’nde yapılacak iyileştirmelerin, işgörenlerin kurum ve mesleğinde olan tatmin düzeylerini diğer evrelere nispetle olumlu yönde daha fazla etkileyeceği değerlendirilmektedir. Yapılabilecek iyileştirmelerin neler olabileceği hususu kurumun yapısı ve mesleki özlük hakları bağlamında değişiklik gösterebilir. Ancak, sonuç itibarıyla



## KAYNAKLAR

- Akbaş, T. Türkmen (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 53-81.
- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altıntaş, Ç. Füsün (2006). Hizmet çalışanları olarak hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını belirlemeye yönelik bir analiz. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga I.I.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Alvi, S. A., Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: pakistan, a case study. *Human Relations*, 40 (5), 267-280.
- Appelbaum, E. ve Batt, R. (1994). *The new american workplace*. New York: ILR Press.
- Arkonaç, S.A. (2001). *Sosyal psikoloji*. (2.Basım), İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Aronson, E. (1999). *The social animal*. (8. Basım), New York: Worth Publishers.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Bahar, E. (2006). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bandyopadhyay S., Martell M., (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 35-44.
- Barutçugıl, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. ve Gilbert, N.L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39,464-482.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ For Research and Policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama: kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1).
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Boezeman E.J., Ellemers N., (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771- 785.
- Bolat, İ. O. ve Bolat T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, İ. O., Bolat, T. ve Seymen O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boylu, Y., Elbeyi P. ve Gücer E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Bretz, D. R. ve Timothy A. J. (1992). *The relationship between person-organizational fit and career success*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Brewer, A.M. (1993). *Managing for employee commitment*. Longman, Melbourne.
- Brewer, E.W. ve Clippard, L.F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Brockner, J., Tyler, T.R. ve Schneider, R.C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher the yare, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241- 261.
- Buchanan, B., (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34, 339-347.
- Can, H. (1997). *Yönetim ve organizasyon*. (4.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. (7. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Caruana, A. ve Calleya P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16:3.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Cengiz, A.A. (2002). *Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma*. Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chao, G.T. ve Moon, H. (2005). The cultural mosaic: a metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128-1140.
- Chatman, A. Jennifer (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen J., Silverthorne C., Hung J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43,1015-1050.
- Cohen, A. ve Vigoda E. (2000). Do good citizen make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596-625.
- Coleman, D.F., Iryving, G.P. ve Cooper, C.L. (1999). Another Look at the Locus of Control, Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(6), 995-1001.
- Cook, J. ve Wall, S. (1980). New York attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Çakar, D. N. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *İstanbul: Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Prev Med Bull*, 11(3), 339-344.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience*. (3.Edition). Thomson-Southwestern, Vancouver.
- De Lara, P. Z. M. ve Rodriguez, T. F. E. (2007). Organizational anomie as of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizen-ship behavior (ocb) - An empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36(5-6), 843-866.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures, Reading*. MA: Addison- Wesley.
- DeConinck, J. B., Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing mangers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demir, N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 167-175.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Dodd-Mccue, D. ve Wright, G.B. (1996). Men, Women and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization. *Human Relations*, 1L(8): 1065-1081.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 27-45.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 25-53.
- El-Sawad, A. (2005). Becoming a 'lifer'? unlocking career through metaphor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 23-41.
- Ensher, A. E., Grant-Vallone E. J. ve Donaldson S. I., (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.

- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osman-Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil O. ve Keskin H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates*. London: The Free Press, New York Collier-Macmillan Limited.
- Falkenburg, K. ve Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Freedman, J.L., Sears, D.O. ve Carlsmith, J.M. (1993). *Sosyal psikoloji*. Çev:Ali Dönmez. (2.Baskı). İmge Kitabevi, Ankara.
- Gallie, D. ve White, M. (1993). *Employee commitment and the skills revolution, first findings from the employment in britain survey*. London: Policy Studies Institute.
- Geartner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (1996). *Behavior in Organizations*. (5. Edition). Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate performance relation: public schools as organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848-1880.
- Gutteridge, T. G. ve Hutcheson, R. G. (1984). *Career development*. In L. Nadler, (Edt.), The handbook of human resource development. John Wiley and Sons Inc.
- Gül, H., (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-55.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.

- Gümüşlüoğlu, L. ve Zahide K. A. (2010). Bilgi alışanlarının adalet ve gclendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Habacı, İ., Karataş, E., Adıgzelli, F., rker, A. ve Atıcı, R. (2013). Öğretmenlerin güncel sorunları. *Ankara: Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 263-277.
- Hall, D. T. (1971). A tehoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6, 50-76.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personel Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Handy, C., (1985). *Understanding Organisations*. Penguin, London.
- Hansen, G. ve Wemerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(3), 399-411.
- Harpaz, I. (1988). Variables Affecting Non-Financial Employment Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 37, 235-248.
- Harpaz, I. (1989). Non-Financial Employment Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Occupational Psychology*, 62,147-150.
- Helvacı, M., şimşek, S. vd. (2008). *ğretmenlik mesleğinin özellikleri; eğitim ile ilgili kavramlar, eğitim bilimine giriş*. (2.Basım). Ankara: Anı yayıncılık.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. London: Sage Publications.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1973). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. ve Cooper, C.L. (1997). Further assessment of a three component model of occupational commitment: Generalizability and differences Across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82:444-452.
- Iverson, R. D., Buttgieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Izgar, H. (2008). Okul yneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- İçerli, L. ve Yıldırım M. H. (2012). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167-176.

- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İnternet: Pentti, J. (2004). Commitment and occupational image. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.6870&rep=rep1&type=pdf>, 29.08.2016 adresinden erişilmiştir.
- İnternet: Türkçe Sözlük, URL:[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e06f8ea71528.88579719](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e06f8ea71528.88579719), 15.04.2015 adresinden erişilmiştir.
- İnternet: Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. URL: <http://194.27.49.253/iibf/cal9.pdf>, 08.05.2016 adresinden erişilmiştir.
- İslamoğlu, G. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 180-193.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jakubowski, T. (1968). *Meanings of Work Among Middle Managers*. Amherst: *Unpublished Manuscript*, University of Massachusetts.
- Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanungo, R. N. (1981). *Measurement of job and work involvement*. The Meeting of Canadian Administrative Science Enstitute.
- Karaaslan, A., Özler E., Kulaklıoğlu D. ve Kulaklıoğlu A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2), 135-160.
- Karahan, A (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karaman, A. ve Aylan S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.

- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde gruplar, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: Kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 219-230.
- Koç, E., (2002). İnsan ve sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49-57.
- Koç, Hakan (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. (11. Basım). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate*.
- Kristof, L. Amy (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lawrence, J., Ott M. ve Bell A. (2011). Faculty organizational commitment ve citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 1-28.
- Lee, K., Carswell, J.J. ve Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relation with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Lemons, M. A. and Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotions decisions: Using perceptions of fairness to build organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4): 268-281.
- Leong, C.S., Fumham, A. ve Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10): 1345-1361.



- Lodahl, T. ve Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A Cross- National Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill, 7. Baskı.
- Margaret, A.N. ve Northcraft, G.B. (1990). *Factors Influencing Organizational commitment, Organizational Behaviour: A Management Challenge*. Hindsale III, The Dryden Press.
- Martin, S. S. (2008). Relational and Economic Antecedents of Organizational Commitment. *Sonia San Marti 'NPersonnel Review*, 37(6):589-608.
- Mathieu, J. ve Hamel, D. (1989). A cause model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, C.W. ve Ford, R.C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer J. P., Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P., Paunonen S. V., Gellatly I. R., Goffin R. D. ve Jackson D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L. ve Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage, Thousand Oaks, Ca.

- Meyer, J. P., Allen, J. N. ve Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Mok, E. ve Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nurses Management*, 20, 129-137.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(39), 209-225.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Morrow, P. ve Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 40-56.
- Morse, N.C. ve Weiss, R.S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20, 191-198.
- Mottaz, C.J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioural Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (2008). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press,
- Mowday, T. R., Lyman W. P. ve Steers M. R. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Mwaura G., Sutton, J., Roberts D. (1998). Corporate and national culture-An irreconcilable dilemma for the hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
- Namasivayam K., Zhao X., (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Neal, A., West, M. A. ve Patterson, M. C. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31 (4), 492-512.

- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1995). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. In B. Staw and L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, CT: JAI Press, Greenwich, 17.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'Reilly, C.A. ve Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdesicisional and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559-565.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oladele, R.A. (2005). Organizational Commitment, Job Motivation and Locus of Control among Government Workers in Lagos State, Nigeria. *Journal of Management Studies*, 10(5), 38-52.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK. *Human Relati-* 0175,43, 513-526.
- Organ, W. D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, W. D., (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, W. D., Podsakoff P. M. ve MacKenzie S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior, its nature, antecedents and consequences*. London: Sage Publicatiös.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(66), 963-974.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özgener, Ş. (2000). Değer yönetimi: İmalat sanayindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 173-189.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış, anadolu üniversitesi eğitim, sağlık ve bilimsel araştırma çalışmaları*. Eskişehir: Vakfı Yayınları.

- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Özutku, H.,(2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Özyer, K. (2004). *Duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasındaki ilişkilerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Penley, J.L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 43-59.
- Peters, T. ve Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pinder, C.C. (1997). *Work motivation in organizational behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Pool, S. ve Pool, B. (2007). A management development model measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Popoola, S.O. (2009). Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian Private Universities. *Records Management Journal*, 19(3):204-217.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. ve Boulian P.V. (1979). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D.Y. ve Meyer, J.P. (2003). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Price, J. L. ve Bluedom, A. C. (1979). *Test of a casual model of organizational turnover*. London: *The International Yearbook of Organizational Studies*, Routledge, Keegan Paul, 217-236.
- Rad, A. M. M. ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment construes. *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Rauyruen P., Miller K.E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ricketta, M. ve Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta- analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (çev: S.A.Öztürk). San Diego: Prentice-Hall International Inc., State University.
- Rogers, E. D., Wilford, G. M., and BIGGS, W. D. (1980). The factor replicability of the litwin and stringer organizational climate questionnaire: An inter-and intra-organizational assessment. *Journal of Management*, 6(1), 65-78.
- Sabuncuoğlu, T. E. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Izmir: Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Schein, H.E. (1976). *Örgütsel psikoloji*. Eskişehir: İ.T.İ.A.Yayınları.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. ve Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instrument. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Sean, V., Godkin L. ve Lucero M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Sears, D.O., Replau, L.A., Freedman, J.L. ve Taylor, S.E. (1998). *Social Psychology*. (6. Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79- 114.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317- 339.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sığırı, Ü., (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism. An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 49-58.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma*. Master Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Spector, P.E, Brannick, P. ve Chen, P. (1997). When two factors don't reflect two constructs: How item characteristics can produce artifactual factors. *Journal of Management*, 23(5), 659-668.
- Spector, P.E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Staw, B., Salancik, G. (1977). *New directions in organisational behaviour*. Chicago: St Clair Press.
- Steffy, B.D. ve Jones J.W. (1988). Workplace stress and indicators of coronary-disease risk. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 686-698.
- Stephen, R., (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 8. Baskı.
- Suliman, A.M., Lies, P.A. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment in performance relationship. A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33, 187-204.
- Taiwo, K.O. (2003). An Impact of Locus of Control on Organizational Commitment of Female Employees. *Journal of Psychology*, 2(1), 20-36.

- Tausky, C. (1969). Meanings of work among. blue-collar men. *Pacific Sociological Review*, 12, 49-55.
- Tekarslan, E. ve Kılınc, T. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tella, A., Ayeni C. O. ve Popoola S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in oyo state, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Temiz, M. Ö. (2001). Organizasyonel kültür ve iş performansı. *Active Bankacılık Finans Dergisi*, 1-6.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algılar açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ural, A ve Kılıç İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması.
- Üçok, C. (1989). Organizasyon kültürünün oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1-2), 309-323
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2005). Temel işletmecilik bilgileri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37, 29-36.
- Wasti, A. S. (2000). Akademisyenler ve profesyoneller gözüyle: Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği*, 21(1), 201-224
- Wiener, Y., (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3), 418-428.

- Williams L.J. ve Anderson S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J. Manage*, 17(3): 601-617.
- Wong, Y., Wong H. ve Wong C. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41 (4), 344-355.
- Yener, M. ve Aykol S. E. (2009). Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş Y. (2009). İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11,(2), 17-40.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-24.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zhao, H. (2009). The effects of personal-organization fit and organizational citizenship behavior on contextual performance: An empirical research. *Chinese Journal Of Management*, 6(3), 342-347.





## EK-1

## Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçüm Anketi

<b>Demografik Bilgiler</b>						
<b>Yaşınız</b>						
<b>Cinsiyetiniz</b>		<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
<b>Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?</b>						
<b>Görev Yaptığınız Okul (Özel/Devlet)</b>		<input type="checkbox"/> Özel	<input type="checkbox"/> Devlet			
<b>Medeni durumunuz</b>		<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr			
<b>Eğitim Durumunuz</b>		<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü			
<b>Çocuk Sayısı</b>		<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 ve Fazla	
<b>Ölçek Soruları</b>		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Öğretmenliğin Türkiye'de seçkin bir meslek olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Fedakârlıklarım karşılıksız kalsa da yine de okulda öğretmenlik yapmaya devam etmek isterim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Hayatımı idame etmek için okulda öğretmenliğe devam etmeye mecburum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Öğretmen olarak okulda çalışmaktan dolayı bana gelecekte sağlanacak olan haklardan genel olarak memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Okulda öğretmen olmakla her zaman iftihar ettim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yeniden doğsam yine öğretmenlik mesleğini seçerdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Öğretmenlikten başka pek fazla alternatifim olduğunu düşünmüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Okulda öğretmen olduğum için her yerde saygı ve itibar görüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam etmekle başka yerlerde ulaşamayacağım maddi getiriye ulaşacağımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	Öğretmen olarak okulda çalışıyorum çünkü bana sağlanan imkânlar beni tatmin ediyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Tüm meslekler arasında bana en uygun mesleğin öğretmenlik olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Öğretmenlik mesleği insanı onurlandıran bir meslektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Öğretmen olarak okulda çalışmaya devam ediyorum çünkü bunca emeğimin karşılığını bir şekil alacağımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Öğretmenlik mesleği halkın güvenini haklı olarak kazanmış bir meslektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Okulda öğretmen olduğum için genel olarak memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Öğretmenliğin bana sağlamakta olduğu özlük haklarından genel olarak memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Öğretmen olarak okulda görev yaptığım süreçle gelecekle ilgili kaygı duymuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Öğretmenlik mesleğini seçmiş olduğum için kendimi diğer insanlara göre daha mutlu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Öğretmen olarak okulda çalışmakla başka bir meslekte ulaşamayacağım maddi getiriye ulaştım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Öğretmen olarak okulda çalışmam yakın ve orta gelecekte bana yarar sağlayacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Bu anket **örgütsel bağlılık (kurum aidiyeti)** konusunda Fehmi Kayhan OLGUNGÜL tarafından yapılan bir **doktora tezi araştırmasında** kullanılacaktır.

\* Anket içerisinde size ait **özel bir bilgi** paylaşımında bulunma **imkânınız yoktur**.

\* Anket kapsamında alınan bilgiler **tamamen akademik** maksatla kullanılacak ve e-posta adresiniz dahil **hiçbir bilgi 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır**.

\* Anketi doldurduğunuzda, tercihlerinizi lütfen **kaydederek**, kaydetmiş olduğunuz PDF dosyasını **kayhanolgungul@yahoo.com** adresine gönderiniz.

\* İlginiz ve hassasiyetiniz için teşekkür ederim.

Fehmi Kayhan OLGUNGÜL  
Gazi Üniversitesi, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı  
Doktora Öğrencisi

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : OLGUNGÜL, Fehmi Kayhan  
 Uyuğu : T.C.  
 Doğum tarihi ve yeri : 01.03.1977, Almanya  
 Medeni hali : Evli  
 Telefon : 0 530 540 61 62  
 Faks : 0 252 421 06 06  
 e-mail : kayhanolgungul@yahoo.com



### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	Devam ediyor
Yüksek lisans	Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	02.11.2006
Lisans	Deniz Harp Okulu, Elektrik-Elektronik Müh.	30.08.1999
Lise	Deniz Lisesi	30.08.1995

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1999-2006	Doanma K.lığı Harp Gemileri/Aksaz	Branş Subaylığı
2006-2008	Sahil İstasyonu/Aksaz	Birlik Komutanlığı
2008-2014	Dz.K.K.lığı Personel Başkanlığı/Ankara	Proje Subayı
2014-2015	Birleşik Deniz Kuvvetleri/Bahrain	Türk Kıdemli Subaylığı
2015-2016	Çok Uluslu Dz.Göv.Mük.Merkezi	Taktik Geliştirme Subayı
2016-Devam	Dz.K.K.lığı Personel Başkanlığı/Ankara	Kısım Amiri

### Yabancı Dil

İngilizce  
 Almanca

**Hobiler** : Kitap okumak, spor yapmak, kültürel/turistik gezilere katılmak, satranç oynamak, tüplü dalış yapmak, yelken kullanmak.



**GAZİ GELECEKTİR...**

