

T. C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ ÖZER

İstanbul, Ekim 2011

T. C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ ÖZER

081107202

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Levent Önen

İstanbul, Ekim 2011

**TEZ ONAY SAYFASI**

TARİH:24/11/ 2011

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Yeliz Özer'e ait "Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan .....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmamın her aşamasında sabır, anlayış ve desteği için danışmanım Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN'e,

Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında katkılarından dolayı Prof. Nursel TELMAN ve Yrd. Doç. Dr. E. Figen KARADAYI'ya,

Destek ve arkadaşlığı için Gizem Ayasbeyoğlu ve Zeynep Şahin'e,

Yüksek Lisans Eğitimimi tamamlayabilmem için destek olan ve mesai saatlerinde bana esneklik tanıyan Genel Müdür Yardımcısı Dilek Yılmaz Tekirgöl ve Seçme ve Yerleştirme Yöneticisi Elif Yıldırımbulut'a teşekkür ederim.

Yeliz ÖZER

## ÖZET

Çalışma yaşamında eğitim ve işin özellikleri kadar kişisel özellikler de önemli bir faktördür. Sahip oldukları kişilik özellikleri, kontrol odağı inançları, bağlanma stilleri gibi kişisel özellikler, bireylerin meslek seçimini etkilediği gibi, işlerinde yükselme, ödül alma, terfi alma gibi durumları da etkilemektedir. Bununla beraber iş yerindeki ilişkileri, yöneticilik stilleri, çalışanların yöneticilik stili tercihleri de kişisel özelliklerden etkilenebilmektedir. İnsanların işlerinden memnun olma düzeyleri onların yaşam doyumlarını, çevreyle ilişkilerini, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını da etkilemektedir. Örgüt içindeki görevlerde yer alacak bireyleri seçerken o iş için uygun olanların seçilmesi hem çalışanın işe yönelik tutumlarının olumlu olmasını, hem de örgütün daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Perakende sektörde çalışanların kişisel özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarındaki farklılığı araştırmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak anket uygulanmıştır. Anket tekniği ile verilerin toplanması ile elde edilen bulgular doğrultusunda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile gelişime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliği arasında bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile sorumluluk kişilik özelliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Her üç bağlılık ile geçimlilik kişilik faktörleri arasında ilişki tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** kişilik, örgütsel bağlılık, beş faktör kişilik modeli, işe alım süreci

## ABSTRACT

Personality traits are just as important factors as the features of the education and the job in work life. Personal characteristics such as personality traits they have, their beliefs that are focus of control and their commitment types affect individuals' advancement, promotion and the condition of getting awarded in their jobs as they affect their choice of profession. At the same time, their relationships in working place, their leadership styles and choices of leadership styles of employees can get affected from personal characteristics. The levels of pleasure of people with their jobs affect their life satisfaction, their relationships with environment, and their physical and mental health. To choose qualified persons for a job when choosing individuals to be assigned in the jobs within the organization will provide employee to have positive attitudes towards the job as well as provide the organization to work more productive.

In this study, which was carried out for the purpose of analyzing the differences between organizational commitments of the employees take charge in retail sector according to their personal characteristics, a questionnaire was conducted using "Personal Information Form", "Five Factor Personality Trait Scale" and "Organizational Commitment Scale". According to the findings obtained by collecting data with questionnaire technique, there is a relationship between affective and normative commitment and the personal characteristics of openness to improvement, responsibility, extraversion and neuroticism while there is no relationship between permanence commitment and personal characteristic of responsibility. Any relationship between the three commitment types and personality factors of easygoingness has not been determined.

**Key Words:** Personality, organizational commitment, employee, five factor personality model, recruitment process

## İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| ÖNSÖZ.....  | ii        |
| ÖZET.....   | iii       |
| ABSTRACT .....  | iv        |
| İÇİNDEKİLER .....   | v         |
| TABLolar LİSTESİ.....   | ix        |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | x         |
| <b>1. BÖLÜM.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>GİRİŞ .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Kişiliğin Tanımı.....</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>1.2. Kişilik Yapısı ve Gelişimi.....</b>                   | <b>3</b>  |
| 1.2.1. İd .....   | 3         |
| 1.2.2. Ego .....  | 4         |
| 1.2.3. Süperego.....  | 5         |
| <b>1.3. Kişiliğin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler .....</b> | <b>6</b>  |
| 1.3.1. Kalıtımsal Faktörler .....                             | 6         |
| 1.3.2. Kültürel Faktörler.....                                | 7         |
| 1.3.3. Psikolojik Faktörler.....                              | 8         |
| <b>1.4. Kişilik İle İlişkili Kavramlar .....</b>              | <b>8</b>  |
| 1.4.1. Mizaç (Huy) .....                                      | 8         |
| 1.4.2. Karakter.....  | 9         |
| 1.4.3. Benlik .....   | 9         |
| <b>1.5. Örgütlerde Kişiliğin Önemi.....</b>                   | <b>10</b> |
| <b>1.6. Kişilik Kuramları.....</b>                            | <b>12</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.6.1. Psikanaliz ve Freud .....   | 12        |
| 1.6.1.1. Topografik Model .....  | 13        |
| 1.6.1.2. Yapısal Model .....   | 14        |
| 1.6.1.3. İçgüdüsel Model.....  | 15        |
| 1.6.1.4. Gelişim Kuramı.....   | 16        |
| 1.6.2. Analitik Psikoloji ve Jung .....                                      | 18        |
| 1.6.2.1. Ruhsal Yapının Dinamikleri .....                                    | 18        |
| 1.6.2.2. Kişilik Tipolojisi ve Tipler.....                                   | 21        |
| 1.6.3. Bireysel Psikoloji ve Adler .....                                     | 25        |
| 1.6.4. Nevrozlar ve İnsan Gelişimi ve Horney.....                            | 26        |
| 1.6.5. Kişilerarası İlişkiler Kuramı ve Sullivan .....                       | 27        |
| 1.6.6. Psikososyal Gelişim ve Erikson.....                                   | 28        |
| 1.6.7. Radikal Davranışçılık ve Skinner.....                                 | 30        |
| 1.6.8. Biyolojik Temelli Faktör Analitik Ayrıcı Özellik Kuramı ve Eysenck .. | 30        |
| 1.6.9. Beş Faktör Kişilik Kuramı .....                                       | 36        |
| <b>1.7. Kişilik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....</b>                      | <b>37</b> |
| <b>2. BÖLÜM.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....</b>                                  | <b>40</b> |
| <b>2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....</b>                             | <b>47</b> |
| 2.2.1. Davranışsal Yaklaşım.....   | 47        |
| 2.2.2. Tutumsal Yaklaşım .....   | 49        |
| 2.2.3. Normatif Yaklaşım.....  | 51        |
| 2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....    | 52        |
| <b>2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....</b>                         | <b>54</b> |
| 2.3.1. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması .....                             | 54        |
| 2.3.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....                                  | 55        |



|  |            |
|--|------------|
| 2.3.3. Etzioni'nin Sınıflandırması .....   | 56         |
| 2.3.4. Wiener'in Sınıflandırması .....   | 58         |
| 2.3.5. O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması .....  | 58         |
| 2.3.6. Mowday'ın Sınıflandırması .....   | 59         |
| 2.3.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....   | 61         |
| <b>2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....</b>   | <b>64</b>  |
| 2.4.1. Demografik ve Mesleki Değişkenler .....   | 64         |
| 2.4.2. Kişisel Farklılıklar.....   | 67         |
| 2.4.3. İş Deneyimleri.....   | 69         |
| 2.4.4. Yatırımlar ve Alternatifler.....  | 73         |
| <b>2.5. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar .....</b>                                     | <b>73</b>  |
| <b>3. BÖLÜM.....</b>   | <b>79</b>  |
| <b>3.1. Araştırmanın Modeli .....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>3.2. Araştırmanın Önemi.....</b>  | <b>81</b>  |
| <b>3.3. Evren ve Örneklem .....</b>  | <b>82</b>  |
| 3.3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri .....  | 83         |
| <b>3.4. Veri Toplama Araçları .....</b>  | <b>88</b>  |
| 3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....  | 88         |
| 3.4.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (BFKO) .....  | 88         |
| 3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....  | 90         |
| <b>3.5. Verilerin Analizi .....</b>  | <b>93</b>  |
| <b>3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>  | <b>94</b>  |
| <b>4. BÖLÜM.....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>4.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılığının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....</b> | <b>95</b>  |
| <b>4.2. Örneklem Grubundaki Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....</b>           | <b>106</b> |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b> | <b>108</b> |
| <b>6. ÖNERİLER .....</b>         | <b>116</b> |
| <b>7. KAYNAKLAR .....</b>        | <b>117</b> |
| <b>7. EKLER.....</b>             | <b>126</b> |

## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Jung'un İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi .....  | 24  |
| <b>Tablo 1.2.</b> Eysenck'in İki Kutuplu İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi Modeli .....                            | 34  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Çalışanların Cinsiyet Dağılımları .....   | 83  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Çalışanların Medeni Hal Dağılımları .....   | 84  |
| <b>Tablo 3.3.</b> Çalışanların Yaş Dağılımları .....  | 85  |
| <b>Tablo 3.4.</b> Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları .....  | 86  |
| <b>Tablo 3.5.</b> Çalışanların İş Tecrübesi Dağılımları .....   | 87  |
| <b>Tablo 4.1.</b> Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması ...                  | 96  |
| <b>Tablo 4.2.</b> Çalışanların Medeni Halleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması .....              | 97  |
| <b>Tablo 4.3.</b> Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması .....                     | 98  |
| <b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Çalışanların Yaşları Arasındaki Çoklu Karşılaştırma ..... | 100 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması .....            | 101 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Çalışanların İş tecrübeleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması                    | 103 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel Bağlılık ile Kişilik Özelliklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....              | 105 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1.1. Dışadönüklük Boyutunun Yapısı.....             | 31 |
| Şekil 1.2. Nevrotizm Boyutunun Yapısı .....               | 33 |
| Şekil 1.3. Psikotizm Boyutunun Yapısı .....               | 35 |
| Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı ..... | 60 |
| Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı ..... | 61 |
| Şekil 3.1. Cinsiyet Yüzde Dağılım Grafiği.....            | 83 |
| Şekil 3.2. Medeni Hal Yüzde Dağılım Grafiği .....         | 84 |
| Şekil 3.3. Yaş Yüzde Dağılım Grafiği .....                | 85 |
| Şekil 3.4. Eğitim Durumları Yüzde Dağılım Grafiği.....    | 86 |
| Şekil 3.5. İş Tecrübesi Yüzde Dağılım Grafiği.....        | 87 |

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bir örgütün başarıya ulaşmasındaki temel faktörlerin başında çalışanlar gelmektedir. İnsan faktörü bir örgüt için “olmazsa olmaz” özelliğindedir ve her geçen gün üzerinde daha fazla düşünülmesi gereken bir üretim faktörü haline gelmektedir.

Rekabetin her geçen gün büyük bir hızla arttığı günümüzde, teknoloji sınırları zorlamakta ve örgütlerin rekabet unsurlarını eşitlemektedir. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için farklılık yaratma alanları çok kısıtlı kalmaktadır. Bu durumun sonucu olarak da, en büyük yatırım yapılabilecek kaynak olarak “insan” faktörü ön plana çıkmaktadır. Örgütün etkiliği, verimliliği ve yaşamına devam edebilmesi için iş görenlerin örgütten ayrılmamaları, diğer bir deyişle örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. İş görenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgütün rekabet derecesi de o derece güçlenmektedir. Yapılan çalışmalar, bireylerin kendi kişiliklerine, benlik algılarına, ilgilerine, tutumlarına, beklentilerine ve uygun olan koşullar içeren işlerde çalışma eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (Snyder ve Ickes, 1985; Ickes, Snyder ve Garcia, 1997; Swann, 1987).

Kişiler, kendi özellikleriyle bağdaşan ortamlar aramakta ve bu şekilde davranışsal uyumu yakalayarak örgüte bağlılık göstermektedirler. Bu noktada “kişilik” kavramının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmektedir.

## 1.1. Kişiliğin Tanımı

Sıkça kullanılan kişilik sözcüğü, bilimsel incelenmesi ve açıklanmasına yönelik farklı yaklaşımlarının bulunmasına rağmen psikologlar arasında genel bir tanımı bulunmamaktadır. Açıkça söylemek gerekirse, kişilik psikologları tarafından sürekli tartışılan konu, kişiliğin nasıl tanımlanacağı ve psikolojinin bu alt dalının hangi konuları içereceğidir. Kişilik sözcüğü günlük dilde de son derece sık kullanılır. Bir kimseye “kişiliksiz” ya da tam tersi “harika bir kişiliği var” denmektedir. Günlük dildeki bu kullanım biçimiyle kişilik sözcüğü, başkalarının bizim üzerimize bıraktığı izlenimi aktarmaya yarayan değerlendirici bir nitelik taşımaktadır. Burada anlatılmak istenen durum, o şahsın birlikte olunmak ve etkileşime girilmek istenebilecek bir birey olup olmadığıdır. Kişilik sözcüğünün bir diğer yaygın kullanımını da betimleyici bir nitelik taşımasıdır. Böyle bir kullanım biçiminde kişilik sözcüğü bir sıfatla birlikte kullanılır ki kullanılan bu sıfat sözü edilen şahsın en dikkat çekici özelliğidir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Kişilik, şahsın iç ve dış çevresiyle ilişki içine girdiği, başka şahısların ayırt edici, tutarlı ve gelişen bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2000).

Bir kişinin bütün özelliklerini yansıtan kişiliğin bazı özellikleri bulunmaktadır ki, kimi şahıslarda bunlar birbirine benzer, kimi özellikler de sadece ilgili şahsa aittir. Psikolojik yönden kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir şahsın bütün özellikleri anlatılmak istenir. Fakat davranışsal yönden kişilik, belirli bir bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde gözlemlenen farklılıklardır. Davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış şekillerine ve yaşam biçimine yansımalarıdır. Kişilerarası çeşitli benzerlikler

olsa bile, kişilik kavramı kişilerarası değişiklikler üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farkındalığından söz etmek, aslında bireyin taşıdığı vasıfların farklılığından söz etmektir. Bu durumda yeryüzünde hiçbir birey zihinsel, bedensel ve ruhsal olarak birbirinin aynısı değildir (Eroğlu, 2004).

Günlük hayatta, mizaç ya da huy, kişinin kendine has belirli duygusal tepkilerinin nitelik ve nicelik bakımından değişimidir. Çabuk sinirlenmek, öfkelenmek, sıkılmak, hareketli veya hareketsiz olmak, neşelenmek gibi kişiden kişiye değişen özellikler, mizaç özellikleri olarak açıklanmaktadır (Köknel, 2005).

## **1.2. Kişilik Yapısı ve Gelişimi**

### **1.2.1. İd**

Türkçe'de ilkel ben olarak da isimlendirilen id, 'o' İngilizce: it, Almanca: es sözcüğünün Latince karşılığıdır ve kişiliğin ilkel, içgüdüsel taraflarını içermektedir. Ruhsal yapının doğumda var olan bütününden oluşan id, içgüdüleri ve ilginin bütün kaynağını kapsamaktadır. Tamamen bilinçdışı seviyede işlev gösterir ve kişiliğin en eski ve temel bileşeni olarak bedensel süreçlerle (içgüdüsel biyolojik dürtülerle) yakın temas içindedir. Biyolojik ihtiyaçları psikolojik gerilimlere dönüştürür. İd'in tek motivasyonu bu içgüdüsel kateksisin<sup>1</sup> boşalması ile artan gerilim neticesinde meydana gelen nahoşluk duygusundan arınarak haz elde etmektir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

---

<sup>1</sup> Kateksis: belli dürtü durumlarıyla belli nesnelere ilişkilendirme eğiliminin öğrenilmesidir.

İd insan varlığının en kaba, en ilkel genetik içgüdülerinden meydana gelmektedir. Bundan dolayı id yemek yeme, cinsel haz ve acıdan kaçınma gibi biyolojik temelli ihtiyaçlardır (Tüfekçi, 2004).

### **1.2.2. Ego**

Ben sözcüğünün Latince karşılığı olan ego, id'in arzularının gerçekleştirilmesini ve doyurulmasını sağlamaktadır. Ego, organizmanın gerçek dünyayla ilişkisini düzenlemek ve dış dünyanın üstesinden gelmesini sağlamak için 6-8. aylarda, id'den ayrılarak gelişmekte ve id'in amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bebeğin açlığını gidermesi için belleğindeki besin resminin gerçekçi bir algıya dönüştürülmesi gerekmektedir. İd bu işlevi gerçekleştiremez. Sadece ego, bellekteki resimlerle gerçek dünyadaki imgeler arasında ayırım yapabilmektedir. Böylece organizma, oluşan gerilim giderilmeden önce besin elde etme ve tüketmeyi öğrenmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

İd'in haz isteği doğasının aksine ego, gerçeklik ilkesine (zihindeki imgeler ile dış dünyadaki nesnelere arasındaki ayırım) adapte olarak ve ikincil süreçler (akıl yürütme, karar verme, problem çözme) aracılığıyla gereksinimi gerçekleştirecek uygun bir nesne veya çevresel koşullar ayarlanana dek içgüdüsel doyumunu erteleyerek, organizmanın güvenliğini sağlamak ve bütünlüğünü korumaktadır. Mesela, cinsel dürtüler her an her yerde doyuma ulaştırılamaz, ego gerçeklik ilkesine uygun olarak bu doyumunu ikincil süreçlerle erteler ve doyumun uygun sürede, uygun imgeyle ve uygun yerde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).



Ego'nun temel gayesi id'e hizmet etmektir. İyi veya kötü kavramlarıyla hiç ilgilenmez. Herhangi bir ahlaksal durumu yoktur.

İçgüdüsel gereksinimlerin doyurulmasının önündeki engel her zaman nesnel dış dünyadan gelmemektedir. Ego bu gereksinimlerin doyumunu gerçekleştirmeye çalışırken toplumun beklentilerini ve ahlaki standartlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Egonun karşılamaya çalıştığı bu talepler kişiliğin en son gelişen üçüncü sistemine yani süperegoya aittir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

### **1.2.3. Süperego**

Sadece id ve ego'dan oluşan bir kişilik yapısı, etkin bir biçimde çalışır; fakat sosyal olamaz. Yetişkin davranışını yalnızca gerçeklik değil, aynı zamanda ahlaki kurallar da belirler. Freud, kişiliğin bu ahlaki değerleri gözetten üçüncü yapısına süperego adını vermiştir (Morris, 2002).

Bir insanın toplumda etkili bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için, o toplumun değerler sistemini ve kurallarını kavrayabilmesi gerekmektedir. Bunlar sosyalizasyon süreciyle kazanılır ve psikanalitik kuramdaki yapısal modele göre süperego olarak isimlendirilir. "Ben" ve "üstü" kelimelerinin (İngilizce: over-I, Almanca: über-Ich) Latince karşılığı olan süperego terimi yerine Türkçe'de üstben sözcüğü de kullanılmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Bir toplumun vicdanı o toplumun insanların süperegosunda yer almakta ve süperego insan davranışlarını sıkça süzgeçten geçirmektedir. İd ve ego gibi süperego'un büyük bölümü de bilinçaltındadır (Cüceloğlu, 2003). Süperegonun

başlıca işlevleri; id'den gelen dürtüleri bastırmaktır. Bu dürtüler toplumun kabul etmeyeceği türde cinsel ve saldırgan dürtülerdir. Ego'yu gerçekçi amaçlar yerine ahlaki amaçlara yönelmeye inandırmaktır. Kusursuz olmaya gayret etmektir (Geçtan,1998). Sağlıklı bir insanda bu üç yapının denge ve uyum içinde olması gerekmektedir (Aydın, 2005).

Freud'a göre süperego vicdan ve ego olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır. Vicdan, ebeveynin kötü ve edepsiz olarak değerlendirdiği ve cezalandırdığı davranışlarla ilgilidir. Bireyin ahlaki yasaklamaları, suçluluk duygularını ve cezalandırıcı öz değerlendirmelerini içermektedir. Süperego'nun ödüllendirici yanı ise ego ideal'dir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

### **1.3. Kişiliğin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler**

#### **1.3.1. Kalımsal Faktörler**

Bütün insanlar, kalıtım ve çevresel koşullar arasındaki karşılıklı etkileşme neticesinde meydana gelen gelişmeyle birlikte olgunlaşarak belirli bir kişilik vasfını kazanırlar. Çevre şartları kapsamında insanları en çok etkileyen unsur, insanların içinde yaşadıkları toplumun sosyokültürel özellikleridir. Her insan kendi kültüründen oldukça fazla bir şekilde etkilenir (Eroğlu, 2004). Bu etkilenme neticesinde standart davranışlara sahip olurlar. İnsanların içinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısını seçme olanakları bulunmamaktadır ve bu nedenle toplumun kültür kalıbını itiraz etmeden kabul etmektedirler (Baysal ve Tekarslan, 1987).

Kilo, boy, saç rengi, yapı gibi özellikler her insanda farklılık göstermektedir. Genetik ve biyolojik özelliklerle anlatılmak istenen de insanın doğuştan gelen bu

organik yapısı olan bedendir (Aksoy, 1970). Fakat yine de kişiliğin meydana gelmesinde insanın kalımsal özellikleriyle çevresel boyutları arasındaki ayrımı yapmak çok güçtür. Saldırganlık, sinirlilik, sosyal olma gibi bazı kişilik özelliklerinin kalımdan etkilendiği düşünülmektedir. Diğer taraftan tek yumurta ikizlerinde de kişilik özellikleri çift yumurta ikizlerindeki göre daha çok benzerlik göstermektedir (Kulaksızoğlu,1998).

### **1.3.2. Kültürel Faktörler**

Her toplumun diğerinden ayrı olan bir kültürü, düşünce ve hissetme özelliği, hedefi, tavır alış bulunmaktadır. Kişisel davranışların birçoğunda yaşanan ortamdaki hakim kültürün yansıması vardır. Temizlik alışkanlığı, dini inanış dili kullanma ve konuşma biçimi, giyim tarzı, yemek yeme biçimi, çalışma ve zamanı kullanma biçimi ve kalıp yargılar hep kültürün etkisinde kalmaktadır. Genç yaşlı herkes, içinde yaşadığı toplumun gereklerini yerine getirmekte ve o gereklere ister istemez uymaktadır. Toplumlarda ortak bir kültürden bahsedilmesi dışında, pek çok yöresel ve dini faktörlere bağlı olarak gelişen birtakım alt boyutlar ve bu boyutların da kendilerine has kültürleri bulunmakta ve farklı kişisel özellikleri bu alt kültürün üyelerinde gözlenebilmektedir (Kulaksızoğlu,1998).

Her insan belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin dış ortamda etkilendiği kavramlar ve ilginin neticesinde de kültürel yapıya göre değerlendirilecektir. İnsanların idealleri ve ilgileri ise kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir (Tezcan, 1987).

### **1.3.3. Psikolojik Faktörler**

Kişilik gelişimine etkileyen faktörler arasında son olarak psikolojik faktörler ele alınmalıdır. İnsanların kişilik oluşumunu etkileyen belli psikolojik istekler ve gereksinimleri bulunmaktadır. Bu psikolojik istek ve gereksinimler ise şu şekilde sıralanabilirler (Kulaksızoğlu,1998):

- İlerleme, olgunlaşma ve değişme isteği,
- Büyüme, gelişme ve kuvvetlenme isteği,
- Olumlu sosyal ilişkiler kurma isteği,
- Mutlu olma isteği,
- Beğenilme ve takdir edilme isteği,
- Başarma ve güven kazanma isteği,
- Bireysel bağımsızlık elde etme isteğidir.

Kişilik gelişimini bilmek ve bu gelişimin nasıl bir yol izlediğini tespit etmek, davranıştaki kişisel farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede insanların birbirinden farklı tepkilerde bulunma sebebi anlaşılabilir. Sonuç olarak, kişiliği etkileyen faktörlerin bilinmesi, bağımsız hareket eden, kendine yetebilen, sağlıklı düşünebilen, gerek topluma gerekse kendisine faydalı insanlar yetiştirmede gereklidir (Şendil, 2003).

## **1.4. Kişilik İle İlişkili Kavramlar**

### **1.4.1. Mizaç (Huy)**

İnsanların duygusal hayatına ait, çabuk kızma, neşelenme, öfkelenme gibi vasıflar şeklinde ifade edilmektedir (Köknel, 1997; Ersanlı, 2005). Psikologlar bu genel davranışsal eğilimlere mizaç ismini vermektedir (Burger, 2006). Genetik

etmenler, mizacın meydana gelmesinde etkili olurken, çevresel faktörler ise karakterin meydana gelmesinde etkili bir rol oynamaktadır (Baymur, 1994). Kalıtımla aktarılan genetik yapı, insanın çevre ile etkileşimi neticesinde, meydana gelen davranışın niceliğini ve vasfını tespit etmektedir. Bu davranışların tekrarlanması, pekişmesi, birikimi, kişilik yapısını oluşturmaktadır (Köknel, 1999). Mizaç, belirgin kişilik vasıflarından daha geniş kişilik eğilimlerini yansıtmaktadır. Genel davranış eğilimlerinin belirgin vasıflara dönüşeceği durumu bu eğilimlerin şahsın yaşadığı çevreyle girdiği etkileşime bağlıdır (Buss, 1991).

#### **1.4.2. Karakter**

Kişiliğin ahlaki yönünü gösteren, birtakım değer yargılarının benimsenmesiyle gelişen ve kişiliğin sürekli tutarlı, kalıplaşmış özelliklerini göstermek için kullanılan bir kavramdır (Kulaksızoğlu, 1998; Aytaç, 2000).

İnsanın doğumundan itibaren yapısında söz konusu olan ve çevre koşullarına bağlı olarak gelişen eğilimlerin tamamı karakter yapısını meydana getirmektedir. Bundan dolayı karakter, insanın biyolojik yapısını ana veri olarak kabul eden bir kavramdır. İnsanların doğuştan kazandığı doğal yapı (dolaşım, sindirim ve sinir sistemleri, salgıbezlerinin oluşumu ve çalışması), zekası, doğuştan gelen psikolojik durumları (huyları, dikkat, bellek ve düşgücü) onun hayatı boyunca varlıklarını sürdüren 'bireye has' vasıflardır (Usal, Kuşlvan, 2006).

#### **1.4.3. Benlik**

İnsanların kendi isteğiyle uyguladığı baskıdan ortaya çıkmakta ve bireyin davranışını tespit eden gayelerin, ideallerin ve değerlerin bir sistemi olarak ifade edilmektedir. Kişilik, benlik ve kimlik kavramlarını da kapsayan bireye ait bütün

ayırıcı özelliklerdir (Kulaksızoğlu, 1998; Aytaç, 2000). Bu vasıflar bireyin bilme-düşünme-algılama şekli belli hallerde belli duygusal tepki gösterebilme kabiliyetleri, engelleme ve çatışmalar karşısında başa çıkma ve savunma mekanizmalarıdır (Öztürk, 1997).

### **1.5. Örgütlerde Kişiliğin Önemi**

İnsanların kişiliği ile iş hayatı arasında uyum olduğu sürece varolabilecek neticeleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Erdoğan, 1996):

- İnsanların içinde bulunduğu örgüt üyeleri ile bütünlük sağlaması, örgüte bağlılığını arttıracak ve bireyin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışlarının benzer amaçlı olması sağlanacaktır. Bu şekilde kurumun gayeleri doğrultusunda etkinlik sağlanacak şahsın zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde faydalanma olanağı sağlamış olacaktır,

- İnsanların içinde bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa insan, grup ilkelerine uyum sağlamada güçlük yaşamayacak ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği arttıracak bir ilişki kurulacaktır,

- Grup ilkelerinin insanların davranışlarını belirleme yönünden önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Beklenen kurallara uyan kişinin kişiliğine göre değişebilir. Örgüt üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen insan örgütün baskısına itaat ederek ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi takdirde kişilik faktörü meydana gelecektir,

- İnsanların beklentisi ile örgütün hedefleri arasında tercih edilen ilişkinin kurulması örgütün devamlılığı yönünden de oldukça önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğiyle ilgilidir,

- İşletmelerdeki bütün örgüt üyeleri ile kurulacak pozitif etkileşim, örgüt iklimini sağlayacak böylelikle örgüt üyeleri arasında bir bağ kurulacaktır. İnsanlar, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka insanları bulurlarsa ve bu insanlarla olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar çerçevesinde gerçekleşirse örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır,

- İnsanların kişiliği liderlik davranışının belirlenmesinde etkilidir. Gerçekten de bir liderin belirlenmesi bulunduğu örgütün özelliğine bağlı olması dışında liderin kendisine ve kendisine bağlı olan insanların kişilik özelliklerine de bağlıdır,

- Liderin kişilik özellikleri bazen örgüte de yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıcı tutumları örgüt üyelerince benimsenirse örgütün olumsuz etkileri belirecektir,

- Örgüt içinde informal grupların ortaya çıkışı ve gelişimi bu grupları oluşturan insanların kişiliklerinin birbirine uymasına bağlıdır. İlk önce bu grupların karşılıklı etkileşimi pozitif ilişkiye bağlıdır,

- Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, değer yargıları, gruba karşı tutumları bireyin benlik duygusuyla grup gayeleri aynı ise etkileşim gücü bu ölçüde daha fazla olacaktır. Aksi takdirde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir,

- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içerisinde işten ayrılırlarsa bu ayrılışın nedeni kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik bulunuyorsa “ait olma” gereksinimini kişi işletmeye bağlılığını göstererek karşılayacaktır,

- Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin doğru olabilmesi kişiliğe bağlıdır. Verilen mesajın sağlıklı yorumlanması ve iletişim kanallarının açık olması, örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği ve çatışmanın artması

iletişim zincirindeki bireyin kişiliği ile ilişkilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin değişik tepkiler göstermesi kişilik faktörleriyle ilgili olduğu için benzer mesajlar karşısında da değişik tepkiler beklenebilir. İyi bir iletişim mesajı gönderen bireyin mesajı alan kişiyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Yoksa yanlış anlaşılacak sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı arttıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

## **1.6. Kişilik Kuramları**

### **1.6.1. Psikanaliz ve Freud**

İnsan davranışını ve kişiliği kavrayabilmek için bilinçdışı kavramını açıklaması ve insanların farkına varamadıkları bilinçdışı güçler tarafından yönetildikleri yönündeki görüşleri Freud'un topluma en büyük katkısıdır. Kuramına psikanaliz ismini veren Freud'un kendisine has terapi yaklaşımı da aynı adla anılmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Freud'a göre, sevgi, kişiliğin güdüsü ve bireyin en büyük eksikliğidir. İnsan, bilinçli davranışlarından çok bilinç dışı güçlerle eylemde bulunmaktadır. Çoğu zaman kendisinde bu bilinç dışı davranışlarının kökenini bilememektedir. İnsanın herhangi bir sebeple tatmin edemediği sevgi eksikliği onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektir (Eren, 1993).

Psikanalitik teorinin beş ana ögesi bulunmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009):

- Topografik Model (Bilinç, bilinç öncesi, bilinçaltı)
- Yapısal Model (İd, ego, süper ego)



- İçgüdüsel Model (Kaynak, Amaç, Nesne, İtici Güç, Cinsellik İçgüdüğü)
- Dinamik Model
- Gelişim Kuramı (Oral, Anal, Fallik, Gizil, Genital)

#### 1.6.1.1. Topografik Model

Bilinç, bir insanın yaşantılarını kavrayabilmesi, bilinçaltı, bilincinde olmadığı fakat biraz düşününce bilincine yerleştirebildiği yaşantılarının bulunduğu alandır. Bilincin dışında olan ve özel tekniklerle bilince yerleştirebilen yaşantıların bulunduğu alansa bilinçdışıdır. Freud bilinçliliği buz dağına benzetmektedir. Bilinci buzdağının suyun üzerinde bulunan bölümü olarak görmektedir. Buzdağının suyun altında olan yani görülmeyen kısmı görülenden çok daha büyük olduğu gibi, bilinçaltı ve bilinçdışının da bilinçten çok daha geniş olduğunu, kişiliğin büyük bir bölümünün bilinç dışında meydana geldiğini ifade etmiştir. Freud'a göre ruhsal yapımız bilinç, bilinçöncesi ve bilinçdışı (bilinçaltı) olmak üzere üç düzeyden meydana gelmektedir (Ersanlı, 2005).

**Bilinçdışı:** Bilinçdışı, farkına varamadığımız fakat sözlerimizin, duygularımızın ve davranışlarımızın pek çoğunu yönlendiren bütün istek, dürtü ve güdümden meydana gelmektedir. Açık ve gözlenebilir davranışlarımızın bilincine varsak da bu davranışların altında yatan zihinsel süreçlerin tam olarak farkına varamayız. Bilinçdışının içeriği bilince aktarılamadığı için varlığını kanıtlamak güçtür. Freud, bilinçdışının varlığının yalnızca dolaylı olarak kanıtlanabileceğini ifade etmiştir (Ersanlı, 2005).

**Bilinçöncesi:** Bilinçöncesi, o an farkına varılmayan fakat kendiliğinden ya da yeterli bir gayret ile bilince gelmesi söz konusu olan yaşantıların ve bilgilerin bulunduğu katmandır. Hatırlanabilen her türlü anı ya da bilgi bilinçöncesinde bulunmaktadır. Freud'a göre bilinçöncesi, bilindışı ve bilinç

arasında köprü vazifesi görmektedir. Bilinç düzeyine ancak terapötik<sup>2</sup> bir takım yöntemlerle çıkarılabilen bilinçdışı materyal önce bilinçöncesine getirilmekte ve oradan da bilince çıkarılabilmektedir (Ersanlı, 2005).

**Bilinç:** Bilinç ise o an farkına varılan her türlü yaşantı ve duyuların bulunduğu düzeydir. Bilinç ruhsal yapımızın doğrudan farkına vardığımız tek düzeyidir. Düşünceler bilince iki farklı kaynaktan gelebilmektedir. Birincisi duyu organlarımız vasıtasıyla algıladığımız, dış dünyadan gelen ve fazla tehdit edici olmayan bilgilerdir. İkincisi ise ruhsal yapı içinde, bilinçöncesinde bulunan tehdit edici olmayan veya bilinçdışında bulunan ve tehdit edici olmayacak kadar gizlenmiş ve çarpıtılmış olan bilgilerdir (Ersanlı, 2005).

#### **1.6.1.2. Yapısal Model**

Sigmund Freud, bireyin davranışını yeni bir gözle görmeye ve yeni bir açıdan algılamaya yol açmıştır. Freud'a göre insan kişiliğinin üç ana birimi bulunmaktadır: İd, ego, super ego. İd: Bireyin kaba, ilkel ve biyolojik temeline bağlı dürtü ve arzularını içermektedir. İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. İd, ayrıca zevkle ortaya çıkmakta ve geciktirilmeden tüm isteklerin yerine getirilmesini tercih etmektedir. İd'in baskıları bilinçaltı dürtülerdir, bunun nedeni kişi çoğu kez, bu dürtülerin farkında değildir. İd sonucu ne olursa olsun arzusunun yerine getirilmesini istemektedir. İd hayal etme aracılığıyla da isteklerini doyuma ulaştırma yoluna gidebilir (Geçtan, 1998). Freud, süper ego (üst-ben) toplumun inandığı doğru ve yanlış kararların kaynağını oluşturan bölümdür, üst-ben ve üst-benin büyük bir bölümü de bilinçaltındadır. Bir toplumun vicdanı, o toplumun fertlerinin üst-beninde bulunmaktadır. Üst ben bireyin davranışlarını sıkça süzgeçten geçirerek kişiye doğru veya yanlış mesajlarını vermektedir. Ego, id ile üst-

---

<sup>2</sup> Hastayı iyileştirilmesi, sağlığının yerine gelmesinin ve en kısa zamanda sosyal yaşama yeniden dönmesinin sağlanması amaçlı yapılan terapi yöntemidir.

ben arasında kalmıştır. Hem idi memnun etmeyi arzu etmekte hem de üst-benin dediklerini yapmaya çalışmaktadır. İd arzu, istek ve nefis, ego mantık veya entelektüel, üst-ben ise vicdan olarak düşünülürse bu kavramlar daha anlaşılır bir hale gelmektedir (Geçtan, 1998).

### 1.6.1.3. İçgüdüsel Model

Freud, bireylerin içgüdüler/dürtüler ismini verdiği doğuştan getirilen güçler tarafından güdülendiklerini belirtmektedir. Bireyin tüm zihinsel (ve fiziksel) eylemleri bu içgüdülerce gerçekleştirilmekte ve yönlendirilmektedir. Bedenin herhangi bir yönü bir gereksinim hissettiğinde (acıkmak, susamak vb.) içgüdü harekete geçmektedir. Harekete geçen içgüdü (gereksinim) artmış gerilim ya da heyecan biçiminde algılanan psikolojik bir durum yaratmaktadır. Bu da birey tarafından istenmeyen bir duygu biçiminde yaşanmaktadır. Özetle içgüdü, bedensel bir gereksinimin psikolojik ifadesi, fizyolojik bir gereksinimi doyurma arzusudur. Mesela; açlık içgüdüğü beden dokularındaki besin eksikliğinden kaynaklanmakta ve zihinsel olarak gıda isteği biçiminde temsil edilmektedir. Freud insan davranışının ana gayesinin hoş olan şeylere yönelip hoş olmayan şeylerden (acıdan) kaçınmak olduğunu ifade etmektedir (haz ilkesi-pleasure principle) (İnanç ve Yerlikaya, 2009):

**Kaynak:** İçgüdüünün temsil ettiği bedensel gereksinimdir.

**Amaç:** Bedensel uyarılmayla oluşan gerilimin azaltılması, özetle gereksinimi doyurulmasıdır.

**Nesne:** O içgüdüünün doyumunu sağlayabilecek her şeydir.

**İtici güç:** İçgüdüüyü tatmin etmek için kullanılan enerjinin miktarıdır. İçgüdülerin yapısı hususunda Freud ömrü itibariyle birkaç kez düşüncesini değiştirmiştir. Önceleri cinsellikle, benliği korumayı amaçlayan içgüdüler (açlık ve

susuzluk gibi) arasında bir ayırım yapmış fakat kuramının en son şeklinde insanların iki ana içgüdü olan cinsellik ve yıkıcılık tarafından yönlendirildiğini belirtmiştir.

**Cinsellik İçgüdü (Eros):** Freud'un kuramında cinsellik alışılmadık, geniş bir anlama sahiptir. Cinsel içgüdüler, erotik olan ve haz veren bütün yaşantıları belirleyici niteliktedir.

**Ölüm İçgüdü (Thanatos):** Ölüm içgüdü, ise ölüm ve saldırganlık öğelerini içinde barındırmaktadır. Ölüm içgüdüünün önemli bir türevi saldırganlık dürtüsüdür. Freud'a göre saldırganlık insanın kendine dönük yıkıcı eğilimlerinin dış dünyadaki imgelere dönüştürülmesidir (Geçtan, 1998). Bütün yıkıcı davranışlar thanatos'tan kaynağını almaktadır.

**Psişik Enerji (Libido):** Libido yaşamı ve cinsellik öğelerini temsil etmektedir. Bu kavramda kabaca cinsellik olarak adlandırılan durum aslında organizmanın hazza yönelik tüm eylemlerini kapsamaktadır.

#### **1.6.1.4. Gelişim Kuramı**

Freud'a göre aşağıdaki herhangi bir gelişim aşamasında kısmen veya bütünüyle takılma, cinselliğin tam anlamıyla gelişmemesine ve bu da belli kişilik özelliklerinin meydana gelmesine neden olmaktadır.

Oral dönem (0-18 ay), doğumdan hemen sonra, bebeğin haz duygusunu yaşadığı, doyum aracı olan bölge, ağız bölgesidir (İnanç ve Yerlikaya, 2009). Bebekler bu dönemde, tamamen diğer bireylere bağımlıdırlar ve cinsel dürtülerini emme ve yutma aracılığıyla tatmin ederler. Freud'a göre, bu dönemde aşırı şekilde oral istekleri yerine getirilen çocuklar ileride oldukça iyimser ve bağımlı yetişkinler, az doyum sağlayanlar ise kötümser ve saldırgan kişiler haline gelmektedir. Bu

dönemdeki takılma ise, güven eksikliği, kolay aldanabilirlik, alaycılık ve tartışmacılık gibi kişilik özellikleriyle ilişkilidir (Morris, 2002).

Anal Dönem (1,5-3 yaş), bir buçuk yaşında başlayıp üç yaşına kadar devam eden anal dönemde libido odağı anüs ve çevresidir. Olgunlaşma neticesinde anüs kasları üzerinde kontrol sahibi olmaya başlayan çocuk dışkıyı tutmaktan ve bırakmaktan kısacası henüz kazandığı bu kabiliyetini istediği şekilde kullanmaktan haz almaktadır. Freud, bu dönemde çocuğa verilen tuvalet eğitiminin niteliğinin kişiliğin meydana gelmesinde önemli etkileri olduğunu ifade etmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2009). Eğer bu eğitim sürecinde ebeveyn çok sıkı ve baskıcı ise, bazı çocuklar öfke patlamaları yaşamakta ve kendilerine zarar veren yetişkinler durumuna gelebilmektedirler. Bazıları ise, inatçı, cimri ve aşırı düzenli şahıslar olabilirler (Morris, 2002).

Fallik dönem (3-5 yaş), çocukların cinsel organlarını keşfettikleri yaşlardır. Karşı cinsten olan ebeveynlerine aşırı bağlılık, aynı cinsiyetten olan ebeveynlerine ise kıskançlık duymaya başlarlar. Erkek çocuklardaki bu duyguya Oedipus kompleksi, kızlarda ise Elektra kompleksi denmektedir. Freud bu döneme takılan bireylerin kibirli ve bencil yetişkinler olacağını öne sürmektedir (Morris, 2002).

Gizil dönem (5-12 yaş), çocukların cinselliğe duydukları ilginin azalıp kaybolduğu yaşlardır. Kızlar kızlarla, erkekler erkeklerle oynamakta ve iki grup da karşı cinsle pek ilgilenmemektedir (Morris, 2002).

Genital dönem, olgun bir cinsellikle kendini gösteren yetişkin cinsel gelişiminin son aşamasıdır. Cinsel dürtüler tekrar uyanmıştır. Ergen ve yetişkinler bebeklik ve çocukluktan gelen bütün doyurulmamış isteklerini cinsel ilişkide karşılarlar (Morris, 2002).

### **1.6.2. Analitik Psikoloji ve Jung**

Jung'un Freud'dan farklı olan en temel görüşü libidonun niteliği ile ilgili olmasıdır. Freud, libidoyu cinsel güdüler tarafından ortaya çıkarılan enerji olarak ifade ederken, Jung libidoyu genelleştirilmiş bir yaşam enerjisi olarak açıklamıştır. Bu hayat enerjisi, kendisini gelişme ve üremede olduğu kadar, belirli bir zamanda insan için neyin en önemli olduğuna bağlı olan başka tür faaliyetlerde de göstermektedir.

Jung ve Freud arasındaki ikinci temel farklılık, insanın kişiliğini etkileyen güçlerin yönüyle ilgilidir. Freud, insanları çocukluk yaşantılarının bir kurbanı olarak görmekte, Jung ise insanların geçmişi kadar, geleceğe yönelik hedefleri, ümitleri ve tutkuları tarafından şekillendiğine inanmıştır. İnsan davranışları çocukluk tecrübeleri tarafından belirlenmemekte, yaşamın sonraki dönemlerinde değişime yol açmaktadır (Schultz, 2004).

#### **1.6.2.1. Ruhsal Yapının Dinamikleri**

Jung, ruhsal yapının işleyişini karşıtlar ilkesi, eşdeğerlik ilkesi ve Entropi ilkesi şeklinde sınıflandırmıştır. Karşıtlar ilkesine göre bilinç seviyesinde sahip olunan bir özelliğin, düşüncenin veya duygunun tam zıttı bilinç dışında varlığını devam ettirmektedir. İkinci ilke olan eşdeğerlik ilkesinde ruhsal yapı son derece kapalı bir sistemdir. Bu sistem içerisinde enerji asla yok olmamakta, kişiliğin bir

yönüne aktarılmış olan enerji azalmakta ya da yok olduğunda eşit miktarda enerji başka bir yerde ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple Jung, kişilik gelişiminde orta yaş döneminin diğer dönemlerden daha önemli olduğunu öne sürmüştür (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

**Çocukluk:** Doğumla başlayan ve ergenliğe yani cinsel olgunluk çağına kadar süren dönemdir. Çocukta henüz gelişmiş bilinçli bir ego olmadığından çocuk için gerçekte bir sorun bulunmamaktadır. Bu dönemde çocuk içgüdülerinin egemenliğinde ve anne-babasına bağımlıdır. İçgüdüsel davranışların dışındaki yaşantıların birçoğu anne-baba tarafından biçimlendirilmektedir. Ego yavaş yavaş gelişmekte fakat çocuğun gerçek bir egosu ya da bağımsız bir kimliği bulunmamaktadır.

**Gençlik:** Ergenlik ve genç yetişkinlik dönemlerini içermektedir. Bedensel değişimlerin yanında toplumsal yaşama uyum biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ruhsal yapı kendi karakterini tasarlamaya başlamaktadır. Çocukluk fantezilerinden ve oyunlarından yeni uğraşlara geçiş güçtür ancak gerekli bir durumdur. Birey meslek ve eş seçimi ve toplumsal rollerin kazanımı gibi ödevleri yerine getirir. Bu dönemin ana gelişimsel ödevi dışa yönelme ve yaşamla başa çıkabilmesidir.

**Orta Yaş:** 35-40 yaşlarında başlayıp yaşlılık dönemine kadar devam etmektedir. Bu dönemin gelişimsel ödevi yeni bir kişilik inşa etmektir. Jung bu yaşlardaki hastaların pek çoğunun yaşam coşkusunu ve anlamını yitirdiklerini gözlemlemiştir. Bu kimseler dışsal ve maddesel olgudan çok içsel ve manevi olgulara odaklanmaktadır. Olgunluğun ana hedeflerinden biri kişiliğin bilinçli ve bilinçdışı yönleri arasında ilişkiler kurarak bütünleşmiş bir kişilik meydana

getirmektir. Derin düşünme, hareketlilikten daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır.

**Yaşlılık:** Bu çağ ileri yaş dönemidir. Tekrar bilinçdışına teslim olma gerçekleştiğinden çocukluk dönemi ile paralellik göstermektedir. Ölüm doğum kadar önemli olduğu için Jung ölümden sonra yaşam hususunda kolektif bilinçdışının bir ifadesi olabileceğini düşündüğü evrensel bir inanç olduğunu bulmuştur. Jung'a göre ruhsal yaşam bedensel ölümle son bulmuyor, ruh kendini gerçekleştirmek için sonsuz bir arayış içine giriyor. Bu reenkarnasyon, Jung'un doğu felsefesiyle olan ilişkisi ile uyumludur.

Jung ve Freud arasındaki üçüncü fark Jung'un bilinçaltına daha fazla vurgu yapmasıdır. Jung, bilinçaltını çok daha yoğun bir şekilde araştırmaya çalışmış ve bilinçaltını kişisel ve kolektif olmak üzere iki seviyede incelemiştir. Kişisel bilinçaltı, bir olay ya da duyumun tetiklenmesi neticesinde bilinç düzeyine çıkabilecek olan bastırılmış düşünceler, unutulmuş yaşantılar ve gelişmemiş fikirler yer almaktadır (Morris, 2002). Kolektif bilinçaltı, şahıs tarafından bilinmeyen, önceki tüm nesillerin birikimli deneyimlerini kapsamaktadır. Geçmiş kuşaklardan aktarılmış davranış örüntüleri ve anılardan meydana gelmekte ve kişiliğin temelini şekillendirmektedir. Kolektif bilinçaltı, şimdiki davranışlarımızın hepsini yönlendirmekte ve bu sebeple kişilikteki en etkili güç olmaktadır (Schlutz, 2004).

Jung, insan zihninin, tarih öncesi yıllardan bu yana insanların deneyimleri, ortak anıları ya da düşünce biçimlerinin gelişiminden meydana geldiğini savunan bu düşünce biçimine “arketip” ismini verir. Arketipler, düşüncelerimizdeki tipik zihinsel nesnelere ya da hayali temsillerdir (Morris, 2002).



Jung'a göre belli arketipler kişiliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. En önemli arketiplerden birisi olan persona (Latince anlamı maske demek olan arketip), başkalarıyla ilişkiye geçtiğimizde giydiğimiz bir maskedir ve bizi topluma görünmek istediğimiz şekilde sunmaktadır. Jung'un anima ve animus adını verdiği arketipleri de önemlidir. Her bir cinsin hem erkeksi hem de kadınsı eğilimler gösterdiği görünüşünü yansıtmaktadır. Anima, erkeklerdeki dişilik özellikleriyle ilgilidir; animus kadınlardaki erkeklik özelliklerini göstermektedir. Diğer önemli arketipler, gölge ve ben'dir. Gölge arketipi, karanlık kişiliğimizdir. Tüm ahlaksızlıkları, ihtirasları ve tüm nahoş arzu ve eylemleri içermektedir. Jung, ben'i sistemindeki en önemli arketip olarak ifade etmiştir. "Ben", bilinçaltının bütün yönlerini dengeler, kişiliğin bütün yapısına birlik ve istikrar kazandırmaktadır. Jung ben'i kendini gerçekleştirme veya kendini kavramaya yönelik bir dürtüye veya gereksinime benzetmiştir (Morris 2002; Schlut, 2004).

#### **1.6.2.2. Kişilik Tipolojisi ve Tipler**

Jung'un düşüncesinde var olan tutum ya da tip içedönüklük ve dışadönüklüktür. Jung, içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk defa kullanan psikologlardandır. İçedönüklük ve dışadönüklük arasında yaptığı ayrım Jung'un kişilik tipolojisini meydana getirirken kullandığı sınıflandırma sisteminin birinci kısmıdır. Dışadönüklük temel olarak, ilginin nesnel tecrübeye yani dış dünyaya yönelmiş olmasıdır. Dışadönük bir kimsenin algıları, duyguları ve fikirleri çevresindeki insanlara, imgelere, olaylara ve durumlara yönelmiştir. İçedönüklükte ise ilgi öznel ruhsal yapılara ve süreçlere yani bireyin iç dünyasına yönelmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

İçedönüklük ve dışadönüklük konusunda gözden kaçırılmaması gereken şey her iki tutumun da her insanın kişiliğinde mevcut olan fakat bir tanesinin baskın bir biçimde diğerine göre kişiliği biçimlendirmesidir. Bu iki tutum birbirleriyle rekabet içindedir fakat bunlardan biri kişiliği yönetme eğilimindedir, diğeri bastırılmış ve bilinçdışıdır. Buna rağmen hiç kimse bütünüyle bir davranış biçimi içinde yaşayamaz. Ara sıra zayıf bir biçimde de olsa bilinçdışıdaki öteki davranış biçimini ortaya koyar. Bir insan içedönük ya da dışadönük olarak ifade edildiğinde bu onun alışılmış bilinçli davranış biçiminin biri ya da öteki olması demektir. Jung'un kişilik tipolojisini meydana getirirken kullandığı sınıflandırma sisteminin ikinci boyutu işlevlerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Jung'un psikolojik tiplerini ölçmek için sıklıkla kullandığı yöntem 1940'lı yıllarda Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs, Carl Jung tarafından pratiğe dönüştürülen Myers- Briggs Tip Göstergesi (Myers-Briggs Type Indicator) dir (Hughes, 1996). Bu ölçekte, insanlara olaylar karşısında hangi duygularla nasıl hareket ettiklerini tespit etmeye yönelik 100 soru sorulmaktadır (Robbins, 2000). Modelde dört ana seçenek bulunmaktadır ve her seçenek içinde iki seçenek mevcuttur. Bu tercihlerin kombinasyonu insanın psikolojik anlamdaki tipini meydana getirmektedir. Bu tercihler (Dubrin, 2005; Özkalp ve Kirel, 2001; Furnham and others, 2005; Feldman, 1997):

**Dışa Dönüklük-İçe Dönüklük:** Bu kişilik yapısı, bir insan için enerji ifadesinin kaynağını ve yönünü temsil etmektedir. Dışadönük insanın düşüncelerine, duygu ve davranışlarına çevrenin değerleri hakimdir. Eylem ve etkinliklerinde, duyuş ve düşüncelerinde sürekli olarak toplumu, çevreyi ve zamanı gözlemlemektedir. İçedönük insanın yönelme durumu ise dış dünyaya doğru değil kendi içine doğru

olmaktadır. Burada bulduğu kendi öz değerleri, duygu, düşünce, yargı ve inançlarıdır. Bunlar orijinaldir ve insana özgüdür (Altınköprü, 2003).

**Duyumsama-Sezgisellik:** Bu kişilik yapısı insanın bilgiyi algılama yolunu belirlemektedir. Duyumsama özelliği fazla olan insanlar beş duyularını daha fazla kullanmakta, nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplamaktadırlar. Öte yandan sezgisel tiplerse altıncı hislerine dayalı hareket etmekte, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001).

**Düşünme-Hissetme/Duygu:** Bu kişilik yapısı da insanın bilgiye ulaşma biçimini göstermektedir. Düşünsel tipler kararlarını mantık kapsamında ve objektif olarak ele alan insanlardır. Onlar için mantık ikna edicidir. Metotlarda doğruluk ve kesinlik ararlar. Gerçekleri iyi analiz eden tekliflerden memnun kalırlar ve karar verme aşamasında tutarlılık isterler. Hisli insanlarsa kararlarını hislerine dayanarak ve sübjektif olarak alırlar. O anda içlerinden gelen hislerine güvenirlir. İnsan faktörüyle ilgilenirlir. Kendi ilkelerine göre konuşurlar ve bu ilkeleri yansıtan tekliflerden memnun kalırlar (Özkalp ve Kırel, 2001).

**Yargılama-Algılama:** Yargılama-algılama kuramıysa insanın daha düzenli bir hayat tarzı ile daha esnek bir hayat tarzı arasındaki tercihini tespit etmektedir. Yargılayıcı tipler, ömrü boyunca bütün olayları organize eden ve planlarına kesin bir uygunluk içinde hareket eden insanlardır. Algısal tiplerse, doğaçlamaya eğilimi olan ve alternatifleri kollayan kişilerdir (Özkalp ve Kırel, 2001).

**Tablo 1.1. Jung'un İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi**

| İŞLEVLER | TUTUMLAR               |                       |
|----------|------------------------|-----------------------|
|          | DİŞADÖNÜK              | İÇEDÖNÜK              |
| DÜŞÜNME  | Dışadönük Düşünen Tip  | İçedönük Düşünen Tip  |
| HİSSETME | Dışadönük Hisseden Tip | İçedönük Hisseden Tip |
| DUYUM    | Dışadönük Duyumsal Tip | İçedönük Duyumsal Tip |
| SEZGİ    | Dışadönük Sezgisel Tip | İçedönük Sezgisel Tip |

**Kaynak:** İnanç ve Yerlikaya, 2009.

Jung, biri tutumlar diğeri işlevler olmak üzere iki boyutlu bir kişilik tipolojisi ortaya atmıştır. İnsanda baskın olan işleve ayak uyduran tutumun içedönüklük veya dışa dönüklük oluşuna göre meydana getirilebilen sekiz ayrı kategori insanlar arasındaki benzerlikleri ve bireysel farklılıkları tanımlamak için kullandığı sınıflamayı göstermektedir. Jung'a göre kişilik tipolojisi aşağıdaki şekilde olmaktadır;

**Dışadönük düşünen tip:** Bu tipte insanlar dış dünyadaki gerçekleri, rasyonel kuralları, düşünsel çıkarımları mecburi durumları anlama ve yorumlamaya önem vermektedir.

**İçedönük düşünen tip:** Bu tipler de düşünceler üzerinde durmaya önem vermekte fakat daha çok öznel düşüncelere yönelmektedirler.

**Dışadönük hissedene tip:** Kadınlar arasında daha yaygın olan bu tip dış değerlere uyan yargılara önem vermektedir. Bu tip insanlar tutucu oldukları ve her konuda popüler standartları kabul ettikleri için değerleri ve yargıları basmakalıp olmaktadır.

**İçedönük hissedene tip:** İçsel ve öznel şartlara ilişkin yargılara önem veren içe dönük hissedene tip kendine saklama eğiliminde son derece farklı değerlere sahiptir.

**Dışadönük duyumsal tip:** Dış dünyayı olduğu şekliyle algılamaya önem vermekte ve nesnel gerçekle ilgilenmektedirler Gerçekçidirler, nesnel gerçeklikle ilgili detaylardan hoşlanırlar fakat değerlere, anlamlara ve soyutlamalara ayıracak fazla zamanları bulunmamaktadır.

**İçedönük duyumsal tip:** İçedönük duyumsal tip nesnel uyarıcının harekete geçirdiği öznel duyumlara önem vermektedir.

**Dışadönük sezgisel tip:** Nesnel gerçeklikle başa çıkmak için genellikle sezgilerine başvuran insanlardır. Dış dünyada yeni varsayımlar aramaya önem vermektedirler.

**İçedönük sezgisel tip:** Dışadönük sezgisel tipin aksine nesnel dünyadaki, imkanlara fazla meşgul olmayan içedönük sezgisel tip nesnel dünyanın kendinde açığa çıkardığı şeylerle ilgilenmektedir.

### **1.6.3. Bireysel Psikoloji ve Adler**

Adler'in teorik görüşleri, Freud'un teorik görüşlerinden farklıdır. Adler, insan davranışının biyolojik güçler tarafından değil, sosyal güçler tarafından tespit edildiğine inanmıştır. Kişiliğin, yalnızca bireyin sosyal ilişkilerini ve başkalarına karşı tutumlarını inceleyerek anlayabileceğini ifade etmiştir (Schultz, 2004).

Freud ve Adler'in teorileri arasındaki diğer farklı nokta ise, Adler'in bilince verdiği önemdir. İnsanları, kendi motivasyonlarının farkında olan bilinçli varlıklar olarak ifade etmiştir. Freud, kişiliği id, ego ve süperegö gibi ayrı ayrı ele alırken, Adler, kişiliğin birliği ve tutarlılığı üzerinde durmuştur. Adler, motivasyonun temel nedeni hususunda da Freud'un cinsellik görüşüyle aynı düşünceleri paylaşmamaktadır. Adler'e göre, motivasyonun asıl nedeni aşağılık hissidir. Aşağılık

hissi, insanın harekete geçmesine ve “daha iyi” bir duruma gelmesine yol açar (Schultz, 2004).

Adler’in, üçüncü önemli kişilik kuramı da “benin yaratıcı gücü” teorisidir. Bu teori, insan kişiliğinin ve kaderinin şekillenmesinde bilinçli olarak insanın yer aldığı anlamına gelmektedir (Schultz, 2004).

#### **1.6.4. Nevrozlar ve İnsan Gelişimi ve Horney**

Horney de psikanaliz kuramının etkisinde kalmış fakat analitik psikoloji çözümlemesinde daha çok, sosyal ilişkilerin önemi üzerinde durmuştur. Horney’e göre “kaygı ve korku”, kişiliğin ana unsurlarındandır. İnsanlar, çeşitli nedenlerden kaynaklanan korku ve kaygılarını ortadan kaldırmak için çeşitli eylemlerde bulunurlar (Eren, 2004). Her insan çeşitli kaynaklardan gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve aşabilmek için pek çok eylemde bulunmaktadır. Kaygı ve korku yaratan kaynaklarla başa çıkabilmek için başvurulan çeşitli davranış kalıpları ve taktikleri, belirli bir çözüm yaratamamış olsa bile insanların sinirsel gerginliğinden kurtulmasına sebep olabilir. Horney’in kaygı ve korkuları ile başa çıkabilmek için insanların başvurabileceği davranış alternatifleri özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin saptanması bakımından son derece önemlidir (Zel, 2001).

Horney’e göre davranışlar, kişinin dış dünyayla olan ilişkileri ile geliştirdiği tepkilerin örgütlenmiş örüntülere dönüşmesiyle meydana gelmektedir. Hayatın ilk zamanlarında oldukça sınırlı sayıda olan bu tepkiler, zaman ilerledikçe daha geniş ilişki alanlarına yönelmekte ve sonunda yetişkin hayatın oldukça karmaşık görünümlü tepki örüntüleri durumuna gelmektedir (Geçtan, 1998).

Horney'in kaygı ve korkular ile başa çıkabilmek için bireylerin danışabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak tespit edebilmesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik tiplerinin belirlenmesi bakımından son derece önemlidir (Eroğlu, 2004):

- **Sempatik - Dışa Dönük Olma Davranışı:** Bireylere yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma gerekçesiyle kaygı ve korkuları sonlandırma gayretleri biçiminde bir kişilik geliştirmedir.
- **Antipatik - İçe Dönük Olma Davranışı:** Bireylerden uzak durmak, onlara karışmamak ve tek başına faaliyette bulunarak kaygı ve korkulardan kurtulma gayretleri biçiminde bir kişilik geliştirmedir.
- **Saldırgan ve Öfkeli Olma Davranışı:** Bireylere karşı gelmek, onlarla mücadele etmek, güçlü ve yenilmez gibi görünmek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek halletmeye çalışmak, kaygı ve korkulardan kurtulma gayretlerinin meydana getirdiği bir kişilik geliştirmedir.

#### **1.6.5. Kişilerarası İlişkiler Kuramı ve Sullivan**

Sullivan, kişiliğin bireyler arası ilişkilere bağlı bir şekilde incelenmesi gerektiği ve kişiliğin varsayıma dayalı bir kavram olduğunu savunmuştur. Buna göre inceleme yapılacak olgu insan değil, ilişki durumudur. İçsel algılardan çok insanlar arası ilişkiler kişiliğin yapısal ölçüsünü (biyolojik dürtüler) oluşturmaktadır. Sullivan, biyolojik etmenleri kabul etmemekte kişilik gelişimi açısından sosyal belirleyicilere daha çok önem vermektedir. Kalıtım ve gelişim insanların belirli kapasite ve eğilimlerini tespit etse de kişinin kabiliyetlerini gösterme, doyum alan yolları, kişilerarası ilişkiler aracılığıyla kültür-toplum tarafından saptanır (Özkalp ve ark., 2003). Dinamizm ismini verdiği yapılaşma, insanın bedensel organlarından

faydalanarak çevresi ile olan etkileşimini devam ettirmesini sağlayan bir iç sistemdir. Bireylerin davranışlarını enerji dönüşümleri şeklinde açıklayan bu iç sisteme Sullivan, ayrıca ‘Benlik’ veya ‘Benlik Sistemi’ ismini vermektedir. Sullivan’a göre, bu yapılaşma, bir üst aşamada bireyin kişiliğine ve kavrama kabiliyetine, analizlerine ve vardığı sentezlere de ışık tutmaktadır. Sullivan’ın benlik sistemi kavramına verdiği önem, kuramın en büyük dayanağı olan “ilişkiler yaklaşımı”nı geriletmek anlamına gelmemektedir. Düşünme, anımsama, algılama, düşünme vb. ruhsal durumlar ile gerçekte bu ruhsal durumların gerçekleşmediği bireyler, kurulan ilişkilerin bir parçasıdır. İşte bu ilişkiler kişiliği meydana getirmektedir (Usal Kuşlvan, 2006).

#### **1.6.6. Psikososyal Gelişim ve Erikson**

Erikson (1963), Freud’un psikanaliz kuramının özelliklerini esas almış ve kişilik gelişimini sekiz gruba ayırarak “Psikososyal Gelişim Kuramı”nı geliştirmiştir. Erikson’un kuramının toplumsal öğeler ve hayatın bütün aşamalarını içermesi, bu kuramı diğer psikanalitik kuramlardan ayrı tutmaktadır (Atak, 2011).

Erikson için ebeveyn ve çocuk ilişkisinin niteliği çok önemlidir. Çocuğun toplumla olan ilişkisinin ilk şeklini aile oluşturduğu için, ebeveynlerinin davranışlarından sevildiklerini veya nefret edildiklerini düşünebilirler. Aile içinde şekillenen ihtiyaç ve isteklerin toplumun beklentileri ile paralel olması önemlidir. Bu şekilde toplumun gözünde yeterli ve değerli olduklarını hissedip, güvenli bir kimlik duygusu geliştireceklerdir.

Erikson’nun kişilik gelişimindeki sekiz sınıftan ilk beşi Freud’un kişilik gelişimi aşamalarıyla aynı doğrultudadır (Morris, 2002);



- **Temel Güvene Karşı Güvensizlik:** Freud'un oral dönemine karşılık gelir. İhtiyaçları karşılanan bebekler, çevrelerine ve kendilerine güvenirlir. İhtiyaçları karşılanmayan veya engellenmiş bebekler ise kuşkucu, korkulu ve güvensiz olurlar.

- **Özerkliğe Karşı Utanç ve Kuşku:** Freud'un anal dönemine karşılık gelir. Eğer çocuk yürümeyi, tutunmayı ve tuvalet alışkanlığını kazanmada sürekli başarısızlık yaşarsa kendinden kuşku duymaya başlar. Eğer ebeveyn veya diğer yetişkinler çocuğun çabalarını küçümserlerse çocuk utanç hissetmeye başlar.

- **Girişimciliğe Karşı Suçluluk:** Freud'un fallik dönemine karşılık gelir. Çocuğun çeşitli girişimlerde bulunduğu bu dönemde, ana-babaların desteği ve cesaretlendirmesi çocuğun yeni mücadelelere atılmasını sağlar. Bunun tam tersi bir davranış ise çocuğun, değersizlik ve kızgınlık duyguları geliştirmesine yol açabilir.

- **Çalışma Ve Başarılı Olmaya Karşı Aşağılık Duygusu:** Gizil döneme karşılık gelir. Eğer çocuklar yetişkin dünyasının bir parçası olma gayretinde kısıtlanırlarsa, kendilerinin yetersiz ve değersiz olduğuna düşünüp, yeterli bir yetişkin olma inançlarını kaybederler.

- **Kimliğe Karşı Kimlik Karmaşası:** Genital döneme karşılık gelir. Bu aşamada kritik problem, bireyin kimliğini bulmasıdır. Erikson'a göre kimlik, bireyin öğrenci, arkadaş, kardeş gibi farklı rolleri tutarlı bir biçimde bütünleştirebilmesidir. Kimlik geliştirmede başarısızlık, karmaşa ve umutsuzluğa neden olur.

- **Yakınlaşmaya Karşı Yalıtılmışlık:** Genç yetişkinlik olarak da isimlendirilen bu dönemde kritik konu yakınlaşmadır. Erikson, bir başkasına aşık olmak için daha önceki krizleri başarılı bir şekilde çözmüş ve güvenli bir kimlik geliştirmiş olmak gerektiğini savunur. Yakınlaşmada başarısızlık, acı veren bir yalnızlık ve tamamlanmamış olma duygusu getirir.

- **Üretkenliğe Karşı Durgunluk:** 25-60 yaş aralığı olan bu dönemde önemli olan, bireyin hayatın her aşamasında yaratıcı ve üretken olmasıdır. Bundan önceki altı aşamada başarısız olanlar için yaşam sıkıcı olur ve bireyler kendilerini bomboş ve küskün hissederler.

- **Benlik Bütünlüğüne Karşı Umutsuzluk:** Erikson'a göre bu aşama, bireyin tam ve doyumlu bir yaşam geçirdiğini kabul etmesiyle ona bütünleşmiş bir bencil duygusu geliştirme imkanı yaratır. Daha önceki aşamaları başarıyla çözümlenmiş bireyler, ölüm karşısında daha az korku duyarlar.

### **1.6.7. Radikal Davranışçılık ve Skinner**

Skinner, edimsel şartlanma kavramlarının birey davranışlarına her şekilde uygulanabileceğini savunur. Kişiliği oluşturan kavramların, gerçekte o bireyin edimsel şartlar aracılığıyla edinilenlerin davranışlarla gösterildiğini ifade etmektedir. Fobik tepkiler, Skinner'e göre klasik koşullanma kurallarına uygun olarak gelişmekte ve kişinin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Fobik tepki nevrotik, akla uygun olmayan bir korkudur ve genellikle bir imge, yer veya olayla bağlantılıdır. Skinner'e göre, fobik tepki klasik şartlanmadan başka bir şey değildir (Cüceloğlu, 2003).

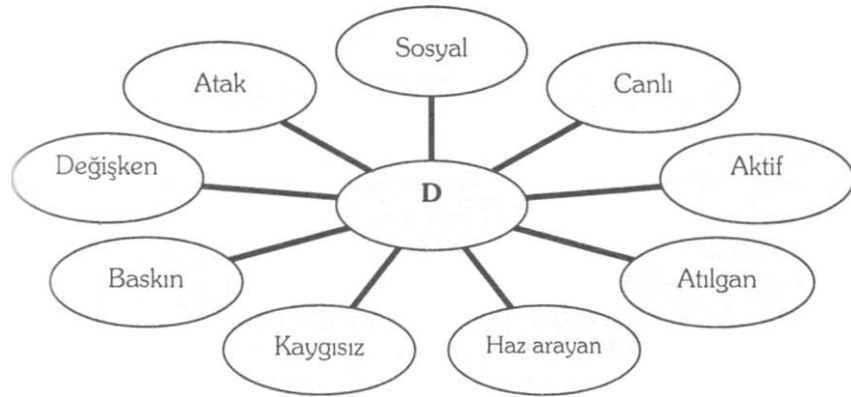
### **1.6.8. Biyolojik Temelli Faktör Analitik Ayrıcı Özellik Kuramı ve Eysenck**

Eysenck tarafından geliştirilen kişilik teorisi nörotisizm-stabilite ve dışadönüklük-içe dönüklük boyutlarını kapsarken daha sonra psikotisizm boyutu da ilave edilmiştir. Dışadönüklük, sosyalliği ve dürtüsellliği temsil ederken, bu boyutta yüksek puan alan bireyler, insanlarla iletişimi seven, girişken ve tek başına olmaktansa insanlarla olmayı tercih eden biri olarak ifade edilmiştir. Nörotisizm boyutunun duygusal tutarlılığa veya aşırı tepkiselliğe işaret etmekte olduğu ve bu boyutta yüksek puan alan bir bireyin depresif, gergin, çekingen, kaygılı, düşük öz-

güveni ve aşırı duygusal olabileceği ileri sürülmüştür. Psikotizim boyutu ise soğuk, güvensiz, saldırgan, mesafeli, suçluluk, duygusuz, empati kuramama, tuhaf ve başka insanlara karşı duyarsızlık gibi daha çok sıra dışı kişilik özelliklerini göstermektedir (Karancı, Dirik ve Yorulmaz, 2007).

Eysenck kişiliğin ana boyutlarını incelerken kendini gözlemci değerlendirmeleri, biyografi analizleri, ifade ölçekleri, fiziksel ve fizyolojik özelliklerinden faydalanmıştır. Daha sonra verilerle faktör analizi yaparak kişiliğin yapısını saptamaya çalışmıştır. Araştırmalarının başlangıç evrelerinde içedönüklük-dışadönüklük ve nevrotizm-duygusal kararlılık olmak üzere iki ana boyut elde etmiştir. Yıllar geçtikçe çalışmalar ilerlemiş psikotizmin de dışadönüklük ve nevrotizmle eşit seviyede bir ana kişilik boyutu olduğunu tespit etmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

**Dışadönüklük:** Dışadönüklük temel olarak liderlik, girişkenlik, konuşkanlık, cana yakınlık, sosyallik, uyumluluk, canlılık ve aktiflik gibi özelliklerle oluşmaktadır. Tipik bir dışadönük yalnız olmaksızın başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır, çok sayıda arkadaşına sahiptir ve heyecan verici faaliyetlere eğilimlidir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).



**Şekil 1.1. Dışadönüklük Boyutunun Yapısı**

**Kaynak:** İnanç ve Yerlikaya, 2009.

İçedönüklük ve dışa dönüklük açısından kişilik farklılıkları ele alındığında 7 alt faktör ele alınmaktadır (Özdevecioğlu, 2002):

**Etkinlik:** Bu faktöre göre etkinlik, eylem anlamına gelmektedir. Kısacası etkin olan insanlar, genellikle hareketli ve enerjiktir. Bu insanlar yoğun işler ve spor dahil olmak üzere her çeşit eylemden zevk alırlar. Etkin olmayanlarsa, fiziksel açıdan hareketsiz, uyuşuk ve çabuk yorulurlar.

**Sosyallik:** Sosyal olan insanlar, her zaman arkadaşlık aramaktadır. Parti, toplantı gibi sosyalleşme sağlanan aktivitelerden hoşlanırlar ve insanlarla bir arada bulunmak konusunda güçlük çekmezler. Genellikle toplum içinde mutlu ve rahattırlar. Sosyal olmayan insanlarsa bu özelliklerin aksi özelliklere sahiptir.

**Riske Girme:** Riske girme eğilimindeki insanlar tehlikeli yaşamayı severler ve olabilecek zararlı sonuçları pek dikkate almaksızın ödül arayışına girerler.

**Ataklık:** Atak insanlar, hemen faaliyete geçme, acele, hatta sıklıkla yersiz karar verme eğilimleri bulunmaktadır ve genellikle tasasızdırlar, değışkendirler ve ne yapacakları belli olmaz. Atak olmayan insanlarda, karar almadan önce problemleri dikkatle ele alırlar, sistemli, düzenli ve tedbirlidirler. Yaşamlarını önceden planlarlar.

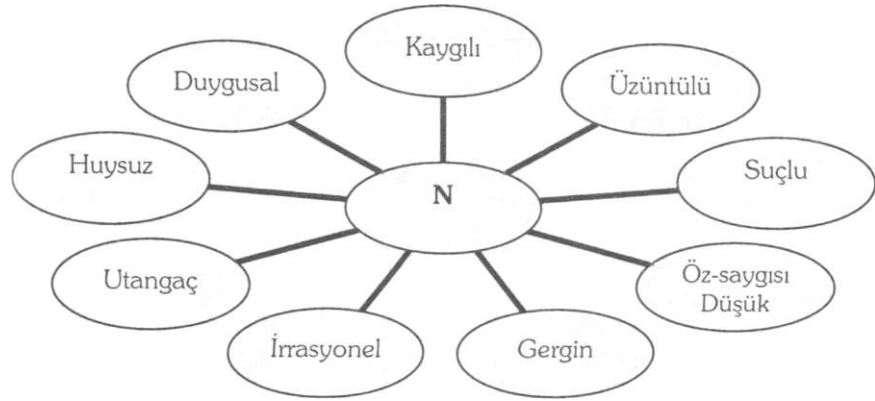
**Kendini İfade:** Kendini ifade özelliği yüksek olan insanlar, duygusal olma, anlayışlı olma, uçarı olma ve duygularını açığa vurma eğilimindedirler.

**Ayrıntılı Düşünme:** Ayrıntılı düşünme kabiliyeti güçlü olanlar, düşüncelerle, soyutlamalarla, felsefi problemlerle, varsayımlarla, tartışmalarla ve bilginin kendisi uğruna bilgi ile uğraşma eğilimindedirler.

**Sorumluluk:** Sorumluluk özelliği güçlü olan insanların, inanılır, ciddi, vicdanlı, kendini zorlayacak bir ölçüde titiz olması varsayımı güçlüdür. Sorumsuz olan insanlarsa gelişigüzel davranma, verdiği sözü geç yerine getirme, ne yapacağı

kestirilememe ve belki de sosyal açıdan sorumluluk duygusu taşımama eğilimindedirler.

**Nevrotizm:** Eysenck'in kuramındaki ikinci ana kişilik boyutu nevrotizmdir. Nevrotiklik düzeyi yüksek olan bireyler huzursuz, alıngan, duygusal, kararsız, kaygılı, çabucak üzülen ya da öfkelenen küçük sorunlar karşısında bile aşırı duygusal tepkiler veren davranma eğiliminde olan ve tekrar normale dönmekte zorluk yaşayan bireylerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2009).



**Şekil 1.2. Nevrotizm Boyutunun Yapısı**

**Kaynak:** İnanç ve Yerlikaya, 2009

Nevrotik içedönük olanlar, sürekli kaygı ve endişe duyarlar. Alıngan, sinirli, tedirgin, aşırı duyarlıdırlar. İlgisiz, güvensiz, isteksiz ve durgundurlar. Yetenek ve becerilerini geliştirme çabası göstermezler (Zel, 2001).

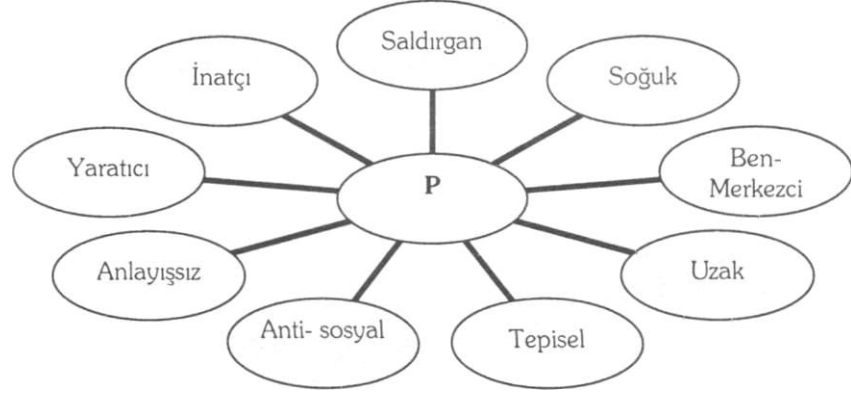
**Tablo 1.2. Eysenck'in İki Kutuplu İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi Modeli**

|           | Duygusal Açıdan Kararlı | Nevrotik           |
|-----------|-------------------------|--------------------|
| İçedönük  | Sakin                   | Değişken           |
|           | Güvenilir               | Kaygılı            |
|           | Kontrollü               | Katı               |
|           | Huzurlu                 | Kötümser           |
|           | Düşünceli               | Sosyal olmayan     |
|           | Dikkatli                | Sakin              |
|           | Pasif                   | Ketum              |
|           | Ölçülü                  | Ağırbaşlı          |
| Dışadönük | Lider                   | Alıngan            |
|           | Umursamaz               | Huzursuz           |
|           | Canlı                   | Saldırgan          |
|           | Uysal                   | Kolay heyecanlanan |
|           | Tepkisel                | Değişken           |
|           | Konuşkan                | Dürtüsel           |
|           | Cana yakın              | İyimser            |
|           | Sosyal                  | Aktif              |

**Kaynak:** İnanç ve Yerlikaya, 2009

Eysenck'in iki kutuplu iki boyutlu kişilik tipolojisi modeline göre hem içedönük hem duygusal açıdan kararlı olanlar davranışlarında dikkatli düşünceli ve kontrollüdürler. Diğer taraftan nevrotizm ve içedönüklüğün birleşmesi karamsar, ketum ve kaygılı bir nitelik taşımaktadır. Dışadönüklük ve duygusal kararlılık özelliklerinin birleşmesi ise kaygısız ve sosyal kişiliklere neden olmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

**Psikotizm:** Gelecekte Eysenck kuramına psikotizm olarak isimlendirdiği üçüncü bir kişilik boyutu ilave edilmiştir. Bu boyutta yüksek puan alanlar dürtüsel, diğerlerine karşı isyankar ve benmerkezci bir yapıdadırlar.



**Şekil 1.3. Psikotizm Boyutunun Yapısı**

**Kaynak:** İnanç ve Yerlikaya, 2009

Psikotizm düzeyi düşük olan insanlarsa işbirliğine yatkın, empatik, yardımsever, uysal ve geleneksel insanlardır. Dışadönüklük, psikotizm ve nevrotizizm boyutları birbirleriyle ilişkisiz olduğu için bir boyutun ucunda yer alan kişiler diğer iki boyutta yüksek ya da düşük puan alabilmektedirler. Bu durumda aynı ölçüde dışadönük olan insanların psikotizm ve nevrotizizm boyutlarında farklı değerler almaları ve çok farklı kişilik özellikleri sergilemeleri söz konusudur. Bu da bireysel farklılıkların çok çeşitli olmasına neden olmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

Eysenck'in kişiliğin boyutlarıyla ilgili nörofizyolojik yorumu psikopatoloji<sup>3</sup> ile yakından ilişkilidir. Özellikle bireyin sergilediği hastalıklar veya semptomların kişilik özellikleri ve sinir sisteminin işlevi ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Mesela, içedönüklük dönüklük ve nevroitiklik boyutlarında uçlara yakın olan insanların fobiler ya da obsesif-kompulsif<sup>4</sup> bozukluk gibi kaygı kaynaklı problemlere sahip olma ihtimali daha yüksektir. Buna karşılık dışadönüklük ve

<sup>3</sup> Herhangi bir psikolojik durumun, normallikten çıkıp anormalleşmeye başlaması sürecini inceleyen bir bilim dalıdır.

<sup>4</sup> Kontrol edilemeyen ama sürekli tekrar edilen mantıksız alışkanlıklar ve huylardır.

nevrotizm boyutun da uçlara yakın olan insanlar psikopatik (antisosyal) bozukluklara yatkın olacaklardır (İnanç ve Yerlikaya, 2009).

### **1.6.9. Beş Faktör Kişilik Kuramı**

Birçok bilim adamı, insanların kişiliğinin ana yapısının beş boyuttan oluştuğunu düşünmektedir. Bu boyutları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Zel, 2001):

**Dışadönüklük:** Dışa dönük insanlar, grup içindeki başka insanlarla kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Kısaca dışadönük insanların, dış dünyaya açık insanlar olduğu ifade edilebilir. Bu boyutun tam zıttıysa, “içe dönüklük”tür.

**Duygusal İstikrar:** İnsanların iyimser veya kötümser olması, sinirli olup olmaması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması kendine güven derecesi gibi özellikler bu boyutun içerisindedir. Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen insanların mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini öne sürmektedirler.

**Uyumluluk:** Uyumlu insanlar, güven vericidirler, hoşgörü sınırları geniştir, kibardırlar, birlikte çalışmayı severler, arkadaşça davranırlar ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip insanlar yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların gereksinimlerini gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.

**Sorumluluk:** Sorumluluğun bilincinde, azimli olma, kuvvetli, dikkatli, başarı, temkinli, kazanma güdüsü, güvenilir olma, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutu kapsamaktadır. Bu boyuttaki özelliklere sahip insanların hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde bir çok görevde başarı kazanma imkanları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.



**Açıklık:** Bu boyut, meraklı olma, kültürlü olma gibi özellikler taşımaktadır. Sosyaldirler ve insanlarla çabuk kaynaşırlar. Gerek yönetici pozisyonunda gerekse alt pozisyonlarda olsun bu tip insanlar çabuk uyum sağlarlar ve problem yaratma yerine problemleri çözmeye odaklanmışlardır. Yaptıkları işlerde hep şeffaf olmaya özen gösterirler ve paylaşımcıdırlar.

### **1.7. Kişilik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Toplumda örgütler farklı sosyal ve kültürel faaliyetleri içlerinde barındırabilirler. Kişilerin yaşadıkları farklı çevreler yönünden kişiliklerinin oluşumu üzerindeki etkileri yadsınamaz. Buna paralel olarak dini görüşler, politik çatışmalar ve ekonomik çıkarlar gibi sosyal ve kültürel olgular bireylerin psikolojik yapılarının meydana gelmesinde etkilidirler. Dolayısıyla cinsiyet, sınıf, ırk vb. sosyal faaliyetlerin örgütlere yansması kaçınılmazdır. Sosyal bir olgu olarak örgütlerin farklı psikolojik yapıları duyguların birbirinden farklı şekillerde gösterilmesine fırsat tanıyan yapılar, anlaşmazlık ve çatışmaların farklı gösterim biçimleri, saldırganlık ve dayanışmanın farklı ifade edilmeleri şeklinde ortaya çıkabilir. Bu farklılığın neticesinde örgütlerin kimliklerini ifade etmede kullandıkları kültürel ve sosyal olguları ve bunların gösterimleri de çeşitlilik gösterebilir. Binalar, iletişim araçları, logolar, kullanılan dil, ofis donanımları, anlatılan öyküler ve benzeri şeyler örgüt personeli tarafından paylaşılan ortak değerler olarak yansıdığında bunun her örgütün sosyal ve kültürel yapısına göre farklılık göstereceği açıktır (Kesken, 2011).

Kişilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik yapılan analizlerde; içten denetimli bireylerin örgütte inançlarına göre davrandığı, daha fazla alternatiflere sahip oldukları, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algıladıkları

ve bu şekilde örgüte güçlü bir şekilde bağlılık duydukları gözlemlenmiştir. İçten denetimli bireyler etkilendikleri hadiselerin genellikle kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan bireylerdir. Kendilerini etkileyen hadiselerin büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve unsurların denetiminde olduğu inancını taşıyan dıştan denetimlilerse, söz konusu örgütte bulunmayı bir şans olarak görmekte, daha az alternatiflere sahip olmakta ve içten denetim odaklı personele göre örgüte daha düşük derecede bağlılık duymaktadır (Özler, Giderler ve Dil, 2008).

Örgütler bir kaygı kaynağı olabilirler ve kaygı ile başa çıkmak için belirli savunma mekanizmaları geliştirirler. Örgütler her ne kadar kişisel ve örgütsel kaygıların sebep ve sonuçlarını kavramak üzerinde çalışsalar da aynı zamanda bu kaygının oluşmasında etkin olan en önemli aktörlerdendir. Örgütlerde kaygı çok farklı şekillerde meydana gelebilir. Bireylerin içten gelen arzu ve isteklerinin kontrolündeki başarısızlık, bu isteklerin kabul edilemez oluşu bir kaygı kaynağı olabilir. Çalışanların hoşlanmadıkları ya da benimsemedikleri görevleri yerine getirmeleri veya hoşlanmadıkları bireylerle çalışmak durumunda olmaları, açık bir şekilde bilgilendirilmemeleri, yeterince hazır olmadıklarını düşündükleri görevlerin verilmesi de birer kaygı kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla kaygı ve belirsizlikle karşılaşan kişiler bunun üstesinden gelmek için örgütsel gerçekliği ve görevleri çarpıtarak yansıtma ve içselleştirme yöntemleri ile kendi gerçekliklerini yaratabilirler. Sözü edilen şekli ile kaygının anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi bir adım ötesinde işlevsizliğe yol açabilecekleri için örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Kesken, 2011).

Bireylerin kişilik özellikleri de örgüte bağlılıkta etkili olabilmektedir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006).

Psikanaliz ve örgütler varolduğunda konuya örgütlerin psikanalitik olarak incelenmesi ve örgütlerin psikanalize tabi tutulması şeklinde iki farklı şekilde açıklandığı görülmektedir. Örgütlerin psikanalitik olarak tanımlanması kişilerin arzu ve gereksinimleri, çalışma hayatında ve özel yaşamdaki ilişkilerinin etkileri, bu ilişkilerin bireyin duygusal hayatı üzerindeki etkileri, insanların düşleri, korkuları ve bunları ifade etme biçimleri üzerinde durmaktadır. Örgütleri psikanalitik olarak incelemek mümkün olduğunda ise bu şekilde bir çalışmaya örgütün bütün bölümlerinde çalışılabilecek birçok husus ilave edilebilir (liderlik, otorite ilişkileri, grup davranışları, psikolojik çatışmalar vb.). Bu inceleme örgütteki bilinçaltı boyutların oluşmasını sağlamakta ve bu şekilde örgütü meydana getiren kişilerin yaratıcılıkları, heyecanları, endişe ve memnuniyetsizliklerinin altında yatan sebepleri irdelemektedir. Kişilerin örgüt içinden veya dış unsurlardan beslenen düşleri, korkuları, dürtüleri, endişeleri ve duyguları onların örgütün bir üyesi olarak tecrübe kazanmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda özgüven, diğer örgüt üyeleri ile ilişkilerindeki niyetleri ve bu ilişkilerin biçimi, işlerinde gösterdikleri performans ve hayata bakış açıları büyük ölçüde yukarıda sözü edilen örgütsel deneyimleri ile şekil kazanır (Kesken, 2011).

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüzde müşteri sadakati çok önemli bir kavramdır. Firmaların üzerinde durmuş olduğu, kavramı oluşturmak için sürekli ve ciddi şekilde yatırımlar yapıldığı hassas bir nokta olarak kabul edilmektedir. Ancak müşterilerle iletişimde bulunan ve müşteri sadakatini oluşturan unsurların şirket çalışanının olması, çalışan kişilerinde şirketine bağlılığının sağlanabilmesi açısından şirketlere önemli görevler düşmektedir. Şirketine bağlı, mutlu ve motive olan personel her zaman daha verimli ve daha üretken olmakla birlikte; firmada daha kalıcı olurlar. Çalıştıkları sürece edinmiş oldukları tüm bilgi ve tecrübelerini firmaya katarlar. Adeta şirketlerinin gönüllü birer elçisidirler. Bu sebeple firmalar, “sadık müşteri”nin yanı sıra, son dönemlerde “sadık personel” yaratmanın da peşindedirler (Süzer, 2003).

Örgütsel davranış, psikoloji, sosyal psikoloji gibi değişik alanların ilgisinin örgütsel bağlılık konusuna kayması, bu disiplinlerde uzman olan araştırmacıların örgütsel bağlılığı kendi bakış açıları ile dile getirmesi bu kavramın anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu bağlamda Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili oldukça fazla farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Yüceler, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmakta, bu doğrultuda örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen durumları azalttığı, aynı zamanda ürün veya hizmet kalitesine pozitif yönde katkıda bulunduğu öne sürülmektedir.

Örgüt ve yönetim için önemi anlaşılan insan ögesi günümüzde önemini daha da artırarak devam ettirmektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, personelin örgüt hedeflerinin benimsemesinde, kurumda kalma arzusunu devam ettirmesinde, örgüt yönetimine ve yapılacak eylemlere katılmalarında, örgüt için yenilikçi ve yaratıcı bir tavır sergilenmesinde önemli bir olgu niteliği taşımaktadır (Durna ve Eren, 2005). Örgütsel bağlılık kavramı, örgütler açısından önemli ve üzerinde birçok araştırma yapılan bir alandır. 1956 yılında Whyte tarafından incelenen ve gelecek yıllarda Porter başta olmak üzere, Becker, Mowday, Steers, Meyer ve Allen gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002).

Örgütsel amaçlara bağlılık, yalnızca belli bir görevin başarı seviyesini özellik ve nicelik açısından yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kişiyi, örgütsel yaşam ve en üst seviyede sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltilmektedir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesine bağlı olarak kabul edilmektedir. Bu, çalışanların birbirleri ile nasıl bir ilişki kurduklarını ve örgüt için duygularını yansıtmaktadır. Birçok hadisede rekabet baskılarını azaltarak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirmektedir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri günümüzde artık küresel, esnek, öğrenme yönelimli

müşteriye dönük ve üreticidir. Bu talepler, örgütün başarısı açısından duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek derecede bağlılık duyan bireyleri gerektirmektedir. Yöneticilerin çoğu, çalışanlarının artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olarak kabul edilmektedir. Normal şartlardaki istekleri dahi yeterince karşılamayan çalışanlardan, giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe neden olabilmektedir (Yıldırım, 2002).

Personelin örgütsel bağlılığı ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu hususunda düşünce birliği bulunmasına karşın, bu ilişkinin oluşumu ve yapısıyla ilgili farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasını etkilemekte ve farklı tanımların yapılmasına sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlar (Yüceler, 2009):

- Mowdey, Steers ve Porter'ın araştırmaları neticesinde örgütsel bağlılık personel ile kurum arasındaki duygusal bir bağ olarak ifade edilmiştir. Bu kişilere göre örgütsel bağlılık kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücüdür. Meyer ve Allen'in çalışmasındaki örgütsel bağlılık; personelin örgüte olan psikolojik yaklaşımını belirtmekte ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına neden olan psikolojik bir durumdur,
- Buchanan'a göre örgütsel bağlılık örgüte sadakat, işi benimseme ve örgütle özdeşleşme unsurlarından oluşmaktadır. Örgütün amaç ve değerlerine, bireyin bu amaç ve değerlere göre belirlenen görevine ve çikara dayalı olmayan, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır,
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre örgütün ve kişinin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma safhalarıdır,

- Rietzer ve Trice'e göre ise örgütsel bağlılık örgütün bireye göre anlamlılık düzeyini kapsayan psikolojik bir unsurdur.

Örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütsel gayeleri gönülden kabul etmeleri, bu gayeleri gerçekleştirmek için çalışmaları ve örgütün sürekli olarak elemanı olmak istemeleri şeklinde ifade edilmektedir. Bazı yazarlar ise örgütsel bağlılığı, çalışanların çalışmış oldukları örgütlere olan bağlılıkları ile ilgili tutumları şeklinde ifade etmektedir (Kartepe ve Halıcı, 1998).

Örgütsel bağlılık, kişinin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi bu amaçları gerçekleştirilmesi açısından gayret göstermesi ve kurum üyeliğini sürdürme isteğidir. Bu halde örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörlere vurgu yapılmaktadır: Örgütün gaye ve değerlerine gönülden inanma ve bunları kabul etme; örgüt için her şeyini vermeye gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak devamlılığı için iradeli olmadır. Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de personel açısından önemli faydaları bulunmaktadır. Personel arasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı sağlamak için örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır. Personeli örgüte bağlayacak pek çok faktör olmakla birlikte; özel-iş yaşamı arasında kurulan denge, örgütsel kültür ve liderlik, prim, ücret gibi maddi çıkarlar, genel yönetim politikaları, kişisel özellikler, kurumdaki eğitim ve gelişme imkanları gibi hususlar bu aşamada önemli olmaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakacak olursak, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırma yapan kişinin, örgütsel bağlılığı değişik açılardan inceleyen

çalışmalar yürüttüğünü görmek mümkündür. Bu çalışmalar günümüzde de, giderek önem kazanmaktadır. Bunun sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan insanların, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleridir.

1930'lu yılından beri önemle üstünde durulan bir husus olan iş doyumunu, Porter ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalarla 1970'li yılından itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmıştır. Porter ve arkadaşları (1974), işgücü devri yüksek olan psikiyatri uzmanlarından oluşan bir örneklemin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını araştırılması amacıyla yaptıkları çalışmanın neticesinde, örgütte kalan kişilerle örgütlerden ayrılan kişiler arasındaki farklılığın en önemli sebebinin örgüte bağlılık değişkeni olduğunu açıkça ortaya koymuşlardır. Ayrıca, yapmış oldukları araştırmada, örgütsel bağlılığın, işgücü devri ve işe devamsızlık üzerinde iş doyumundan daha etkili olduğu saptanmıştır (Tolay, 2003).

Türkiye'de yapılmış olan araştırmalarda "organizational commitment" kavramı iki anlama karşılık gelmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoglu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel



adanmışlık olarak isimlendirmişlerdir. Bu çalışmada, Tuncer ve Varoğlu'nun yaklaşımı benimsenerek, "organizational commitment" kavramına karşılık "örgütsel bağlılık" kavramı kullanılmaktadır. Bunun nedeni, bağlılık kişilerin diğer çalışanlarla olan yakınlığını ifade etmiş olan özdeşleşme, insan ve örgüt hedeflerinin uygunluğunu ifade eden içselleşme (adanmışlık) ve araçsal birlikteliğini anlatan uyum boyutunu da içeren daha geniş bir kavramdır (Balay, 2000).

İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma faktörleri bağlılığın üç sürecidir. İtaat sürecinde, kişi karşısındakilerin etkisini kendini tanıtmak için kabul etmekte ve örgüte dahil olmaktan gurur duymaktadır. Son safhada kişi örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu düşünmektedir (Ölçüm Çetin, 2004).

Bir kavram ve bir anlayış şeklinde nitelendirilen bağlılık duygusu toplum duygusunun olduğu hemen her ortamda bulunmaktadır. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatımı şeklinde genel olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımlamaya göre bağlılık, en yüksek seviyede bir duygu olarak; başka insanlara ya da bir fikre, kendimizden daha büyük olan bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirme yükümlülüğünü ifade etmektedir (Ergun, 1975).

Bir personelin bir örgüte olan bağlılığı üç farklı biçimde ifade edilmektedir. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığı ifade etmektedir. Devam bağlılığı ise personelin ayrılmasının kuruma getireceği maliyetin üzerine kurduğu örgütsel bağlılıktır. Bu durumda çalışmayı kabul eden örgütte kalmayı sürdürür; bunun nedeni yeni bir iş aramanın

maliyetinin daha fazla olduğunu düşünmektir. Örgütte normatif bağlılık ise, personelin ahlaki bir yükümlülük olarak örgütte çalışmaya devam etme durumudur. Bu durum, personelin örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında personelin belirli bir dönem örgüte hizmet verme yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme gayretlerini yerleştirme, örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, güçlendirme, ekstra gayret gösterme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanın tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkisi olduğunu göstermektedir. Sonuçta bu tutum ve davranışların da iş tatmini, iş gücü devir hızı, işten ayrılma niyetlerini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler yaptığı görülmüştür (İnce ve Gül, 2005).

Bunun dışında üç bağlılık türü de kişiyi bir şekilde örgüte bağlar; ancak kişi çalışma ortamındaki davranışlarını kontrol edebilmesi açısından farklı etkilere sahip olabilmektedir. Mesela, örgüte duygusal bağlılığı olan personel, kendi pozisyonu için gerekli olan yükümlülüğün üstünde bir performans göstererek örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Aşırı duygusal bağlılığa sahip personel ise daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık rolünü üstlenmektedir. Ancak devam bağlılığı performansla negatif etkileşim gösterir. Bundan dolayı personel sadece kendinden bekleneni gerçekleştirir. Yüksek düzeylerde devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (Ölçüm Çetin, 2004).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

### 2.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişte yaşadıkları tecrübeleri ve örgüte adapte olma durumuna göre örgütlerine bağlı duruma gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, kişilerin belli bir örgütte çok uzun zaman kalmaları problemi ve bu problemle başa çıkmayı anlatmaktadır (Bayram, 2005).

Davranışsal yaklaşımda bağlılık; çalışanların örgütteki görevlerini sürdürmeleri şeklinde ele alınmakta ve bağlılıklarının neticesi olarak örgütün istemiş olduğu davranışları gösterme şekli olarak ifade edilmektedir. Mesela; örgütünde kalmaya yönelik bağlılığı olan bir çalışan, bilişsel çelişkiden kaçınmak ya da olumlu benlik algısını sürdürmek için tutarlı olarak örgütüne yönelik daha önemli bir tavır geliştirebilir (Yıldırım, 2002). Bu kavram, işgörenlerin örgütteki üyelik sürecindeki davranışları sebebiyle örgütteki üyeliğini devam ettirme süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok kişilerin davranışlarına yönelik olarak gelişir. Mesela; kişi bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bazı etmenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir süreden sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe mevcut davranışa uygun veya onu haklı gösteren tavırlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma varsayımında artış göstermektedir (Bayram, 2005).

Davranışsal yaklaşım, Salancik sınıflandırılmasında kullanılan ve bu sınıflandırmanın davranışsal yaklaşım türünün ortaya çıkış biçimlerini ve öğelerini belirlemeye yöneliktir. Davranışsal yaklaşım, bireyin geçmiş dönemlerdeki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir. Meyer ve Allen'e göre

davranışsal bağlılık, kişilerin belli bir örgütte çok uzun zaman kalmaları problemi ve bu problemle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir yaklaşımdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisi dışında, daha önce yaptıkları belli bir eyleme bağlanmaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, kişinin davranışlarına bağlı olarak gelişim göstermektedir. Kişi bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir zaman sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe mevcut davranışa uygun ya da onu haklı çıkaran tutumlar geliştirmekte, bu durum da davranışın tekrarlanma sıklığını arttırmaktadır (aktaran Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Davranışsal yaklaşımın temelini, çalışanın yapmış olduğu yatırımlar veya girmiş olduğu yan bahisler olarak ifade edilmekte Becker'in "*yan bahis*" teorisini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanların örgüte enerji, bilgi, zaman ve kabiliyetini yatırarak "*yan bahise*" girmekte ve girmiş olduğu bahis karşısında ise üyesi olduğu örgüt açısından kazançlar elde etmektedir. Fakat çalışanın bu kazançları elde etmesi, örgüte yatırdığı değerlerin tutarlı şekilde devam ettirilmesine bağlıdır. Kısacası davranışsal bağlılık, kişilerin örgütün istemiş olduğu tutarlı davranışları sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedecekleri yatırımları düşünerek, bu davranışları devam ettirme eğilimleridir. Buna göre; çalışanın çalıştığı örgüte duygusal açıdan bağlılığı söz konusu olmamakta, çalışan örgütteki yatırımlarını kaybedeceğini düşündüğünden dolayı bağlanmakta ve örgütte kalmayı devam ettirmektedir (Gökmen, 1996).

### 2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutum, kişilerin yaşadıkları dünyanın bir yönüyle ilgili olarak, belirli değer yargıları ve inançları doğrultusunda oluşan coşku ve tanıma süreçlerini kapsamaktadır. Tutumlar yaşanan hadiseler karşısında davranış biçimi olarak şekillenir (Eren, 2004). Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge imge, düşünce, hadise ya da bireye ilişkin inançlardan meydana gelir. Duygusal öge tutumların bireyde meydana getirdiği duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda davranışsal eğilim içinde olmayı belirtmektedir (Can, 1997). İnsanın örgüt ile arasındaki bağa yönelik meydana gelen tutumlar, onun belli davranışlar içinde olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar devamsız olup-olmama, örgütten ayrılıp-ayrılmama, örgütün yararına gayret gösterip göstermeme şeklindeki davranış biçimlerinden meydana gelmektedir (Gül, 2002).

Tutumsal bağlılık, kişilerin iş ortamını değerlendirmesi neticesinde oluşan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkiler olarak tanımlanır. Başka şekilde ifade edecek olursak, bağlılık, insanların örgüt ile bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücü olarak kabul edilmektedir (Çöl, 2004). Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçlarıyla uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005).

Tutumsal yaklaşım, Etzioni, O'Reilly ve Chatman'ın ve Allen Meyer sınıflandırılmasında kullanılan yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım bireyin örgütle bütünlük oluşturmasının ve örgüt katılımının gücü olarak açıklanmakta ve bu bağlılık türü çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde,

çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle bağdaşması gerekmektedir. Huczynski ve Buchanan'un dediğine göre ise, tutumsal bağlılık, örgüt gaye ve değerleriyle özdeşlik kurma, işle ilgili eylemlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma biçiminde üç bileşeni kapsayan bir aşama olarak ifade edilmektedir. Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine neden olan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Gerçekte bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da, bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan şartlara etkide bulunacaktır. Diğer taraftan bu yönde bir bağlılık biçimi, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili pozitif davranışlarla sona ermektedir (aktaran Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

DeCotiis ve Summers (1987) çalışanın örgüte olan tutumsal bağlılığını dört önemli koşula bağlamaktadır (Balay, 2000):

- Kişisel hedeflere ulaşmak için araçsal gayret ötesinde, örgütsel hedef ve değerler yararına gayret gösterme isteği,
- Bu hedef ve değerlere hizmet edilmesi açısından uzun süre örgütte kalma isteği,
- Örgütün hedef ve değerlerini içselleştirme,
- Örgütsel role bu gaye ve değerler kapsamında sarılma,

Buchanan (1974) tutumsal yaklaşım eksenlerinde bağlılığı "kişinin örgütü hedef ve değerlerine ve örgüt yararına bu hedef ve değerlerdeki rolünü, maddi ödül sistemlerinin de ötesinde bilişsel olarak benimsemesi" şeklinde tanımlamaktadır (Celep, 2000). Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü

benimsenmiştir. Bu yaklaşım açısından bağlılık, kişiyi örgüte bağlayan çalışma ortamlarının değerlendirilmesinden doğan duygusal tepki olarak kabul edilmektedir (Cengiz, 2001).

### **2.2.3. Normatif Yaklaşım**

Normatif bağımlılık, çalışan kişilerin ahlaki görev duygusuyla ve şirketten ayrılmamaları gerektiğine inanmalarından dolayı kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Boylu, Pelit, Güçer, 2007). Normatif bağlılık kişilerin ahlaki bir yükümlülük duyguları ile mecburiyet hissedilerek gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan kişiler, kişisel değerlere veya örgütte kalma yükümlüklerinin oluşmasına neden olan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördükleri ve örgütte kalmanın veya örgütüne bağlılık göstermelerin doğru bir davranış olduğunu hissetmelerinden dolayı örgüte üyeliğini sürdürmektedirler. Başka bir ifadeye göre normatif bağlılık kişilerin bireysel sadakat normları ile ilişkili olup onların kültürel ve sosyal niteliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Normatif yaklaşım da personelin ahlaki bir görev arzusuyla ve kurumdan ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Kişilerin örgüte bağlılık hissetmelerine de yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, personelin çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgütte kalmanın zorunluluğunu hissetmesine dayanan genel bir çerçeve üzerine kurulmuştur. Bu bağlılıkta, personeller, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir mecburiyet hissetmektedir. Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da kişilerin örgüt içinde devam etme arzularının esas unsur

olduğuna işaret etmektedir. Ancak davranışsal yaklaşımda örgütte kalma güdüsü isteğe, tutumsal yaklaşımda ihtiyaca ve normatif yaklaşımda ise sorumluluğa dayanmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığın, farklı unsurlarla olumlu veya olumsuz ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, personelde öncelikle yüksek tutumsal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda davranışsal bağlılığının olması gerektiği bulunmuştur (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Türkiye gibi toplumsal kültürlerde ortaya çıkan normatif bağlılığın bir sebebi de işe bağlılık olabilmektedir. Bunun nedeni işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe veya çalışmaya karşı değer ve tavırlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Türkiye gibi toplumsal kültürlerde çalışmaya oldukça önem verilmektedir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işi benimsemek, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” firmaların toplumsal kültür niteliği gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerler olarak kabul edilmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

#### **2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha açarak çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genel olarak bağlılığın örgütün bütününe duyduğu mantığa dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgüt içinde tipik olarak bireyler açısından bağlanmayı meydana getiren farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelemektedir. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütün olarak değil, tersine her biri farklı amaç ve değerler sistemine sahip koalisyonları içermektedir (Varoğlu,1993). Bu bağlam içinde çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisinde bulunan farklı faktörlerin, farklı seviyelerde bağlılık türlerinin meydana getirilmesine neden olabileceğini öne sürmesinden dolayı



diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000). Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonlara dayanan nitelikleri, unsurları üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerler ile çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına karşın, örgütün kendi tabiatıyla yeterli derecede ilgilenmedikleri görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde bulunan farklı durumların, farklı biçimlerde bağlılık türlerinin oluşmasına neden olabileceğini öne sürdüğünden diğer üç bağlılık türünden ayrı olarak açıklanmaktadır. Örgüt araştırmacıları örgütlerin koalisyona dayanan nitelikleri üzerinde dururlarken, bağlılık araştırmacıları örgütleri tek ve benzer türden bir bütün olarak açıklamaktadırlar. Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, müşterilerine, mesleklerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık göstermektedir. Bundan dolayı çoklu bağlılık kaynaklarını saptamak için bir örgütle ilgili birtakım grupların tespit edilmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık nedenlerinin birden fazla grubun gayelerine ulaşmalarına kolaylık sağlamak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkına vardıklarını göstermektedir. Ayrıca pek çok örgüt üyesinin de çoklu gaye ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık literatüründe kabul edilmektedir (Gül, 2002).

Çoklu bağlılık yaklaşımı birey tarafından duyulan bağlılığın diğerleri tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini göstermektedir. Bundan dolayı bireyin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olmasıyken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, personeline gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir birleşimi olarak meydana gelmektedir. Bireyler, örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Buna ek olarak örgüt dış çevresini meydana getiren müşterilere, meslek odalarına, tedarikçilere, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Gül, 2002).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

#### **2.3.1. Staw ve Salancik'in Sınıflandırması**

Staw ve Salancik'in geliştirdiği birbirinden tamamen farklı iki kavramı tanımlamak için örgütsel davranışı yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ve sosyal-psikoloji yaklaşımı olan "tutumsal bağlılık" adı altında literatürde yer almıştır. "Davranışsal görüş", kişinin örgüt üyeliğini açıklamak amacıyla "yatırımlar" kavramını ele almış ve bunu bu şekilde ele alırken de bağlılığı, kişinin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak düşünmüştür. "Davranışsal bağlılık modeli", beklenti kuramının genel şekliyle, personel davranışlarındaki değişik verilen ödüllerin sonucunda gerçekleşmekte "Tutumsal görüş" ise kişinin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek hedefiyle örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Sonuçta, "tutumsal anlamda bağlılık", örgütle

birlikte olmayı tercih etmek, örgüt için fayda sağlayacak yüksek gayret sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak açıklamaktadır (Sığrı, 2007).

Bu yaklaşım Staw tutumsal bağlılık kavramı ile ifade edilmektedir. Staw, tutumsal yaklaşım açısından örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, işgörenlerin bağlılığı algılamasındaki psikolojik süreçleri gözden kaçırabileceğini ileri sürmüştür, Salancik'e göre örgütsel bağlılık: Çalışanların davranışlarına ve davranışları aracılığı ile eylemlerini ve örgüte olan ilgisini güçlenmesini sağlayan inançlarla bağlanma durumudur. Bağlılık, işgörenlerin davranışlarına bağlanması sonucunda meydana gelir. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenlerin belli bir davranış ile özdeşleşmesi biçimindedir. Üç farklı özellik, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (Güçlü, 2006).

### **2.3.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn'a göre örgütsel bağlılığın örgütsel çalışanların, görevlerin gereklerini yerine getirmeye, başka bir ifadeyle onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı faktörler olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların sistem içindeki iç faaliyetleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminden ortaya çıkmaktadır. Ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi açıklamaktadır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini göstermektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre ortaya çıkmaktadır. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlardaysa, araçsal devreden bahsedilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında bulunan kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirilmesine, yani onları örgütle bağlılık duymaya yönlenecek farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların sistem içerisindeki faaliyetleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşimlerinin bir neticesidir. İç ödüller anlatımsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının özelliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olarak kabul edilen durumlarda anlatımsal devre söz konusu olmaktadır. Bunun nedeni eylem, sistem içindeki bireylerin değer ve ihtiyaçlarını doğrudan anlatır. Öte yandan bireyler, rollerini yalnızca aldıkları paralar karşılığında yaparlar. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların meydana gelme varsayımı fazladır (Balay, 2000).

### **2.3.3. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni'ye göre yapılan üç tür bağlılık sınıflandırması bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Buna göre, en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık bulunmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik bakımdan örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete göre bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün hedef ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000).

Pozitif-moral bağıllık, ahlâkî açıdan yakınlaşma; nötr-hesapçı bağıllık, çıkara dayalı yakınlaşma; ve negatif-yabancılaştırıcı bağıllık, yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak da bilinmektedir. Ahlâkî açıdan yakınlaşma, örgütün hedefleri, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetki ile özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş olarak kabul edilmektedir. Bu nedenden dolayı da moral açısından yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli şekilde ödüldeki farklılıklardan etkilenmediği zaman meydana gelmektedir (Gül, 2007).

- **Ahlâki bağıllık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

- **Hesapçı bağıllık:** Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında alacakları ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar.

- **Yabancılaştırıcı bağıllık:** Çalışanlar, davranışların sınırlı hale getirildiği hallerde meydana gelen ve örgüte doğru negatif bir yönelimi göstermektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta ancak üyeliğini sürdürmektedir. Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün gayeleri, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte olumlu ve yoğun bir yönelmedir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki var iken yabancılaştırıcı bağıllıkla, kişisel davranışın sınırlı hale getirilmesi neticesi örgüte karşı düşünülen negatif tutumu temsil edilmektedir.

#### **2.3.4. Wiener'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık ile ilgili, Weiner ve Vardi (1980), “normatif” bağlılık boyutunu önermektedirler. Yüksek normatif bağlılığa sahip olan kişiler örgütte kalmanın doğru ve ahlâkî olduğunu savunarak çalışmayı sürdürmektedir. Örgüte normatif bağlılık, kişilerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişilerin sosyalleşme sürecinde hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişme göstermektedir (Çakar, 2005).

Wiener kendi sınıflandırmasında, araçsal bağlılık ile örgütsel bağlılık ayırımını veren kuramsal bir model geliştirmiştir. Hesapçı, faydacı, kişi ilgi ve çıkarlarına dönük olma araçsal bağlılık iken; değer veya morale bağlı güdüleme ile de örgütsel bağlılık, oluşmaktadır. Wiener'in sınıflandırdığı örgütsel bağlılığı sağlayan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak sonucuyla çalışanın örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Bu halde araçsal güdüleyici faaliyetler, çalışanın kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık faaliyetleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da isimlendirilen bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini giderirken; zaman ilerledikçe çalışandan örgüte yardımcı olması beklenmektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya çalışanın lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı tercih etmeyerek ona bağlılık duyacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

#### **2.3.5. O'Reilly III ve Chatman'in Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007):

- **Uyum bağıllığı:** Paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için uyum bağıllığı oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme bağıllığı:** Bağıllık, başkalarıyla doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkinin devamlılığını sağlamak amacıyla gerçekleşmektedir. Böylelikle çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme bağıllığı:** Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; çalışanların, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında oluşmaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağıllığa, birbirlerinden farklı birçok yaklaşım olmasına karşılık bu yaklaşımların ortak noktasının kişilerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak ifade etmektedir. Psikolojik bağıllık kişiler ile örgütün ortak çıkarlarının olmasından oluşmaktadır. Psikolojik bağıllığın gelişmesinde önemli bir işleyiş özdeşleşme sürecidir. Bu perspektiften, kişisel bağıllıktaki husus, grubun ya da örgütün hedefleri, değerleri ya da tutumları ile kişilerin özdeşleşmesidir. Bu da, modelin nitelikleri ya da güdüleri, tutumları çoğu kişi tarafından kabul edilmekte ve kişinin bilişsel tepkilerine dahil edilmektedir.

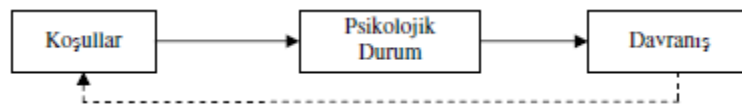
### **2.3.6. Mowday'in Sınıflandırması**

Mowday sınıflandırması ile tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık olarak iki farklı örgütsel bağıllık tanımı öne sürülmüştür. Örgütsel bağıllık yaklaşımında ele aldığımız davranışsal ve tutumsal yaklaşımları bu bölümde kısaca ele alınmaktadır. Tutumsal bağıllık, çalışanın örgütsel gayelerle bağdaşmasını ve bunlar ışığında

çalışma arzusunu bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal eylemlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Tutumsal bağlılığı işgörenlerin örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermesi, davranışsal bağlılığıysa, bireylerin davranışsal eylemlere bağlılığından kaynaklanması olarak ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılıkta çalışan bireyler örgüte bağlılığını geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlerken, tutumsal bağlılıkta bağlılığı kişinin örgüte dönük eğilimleri, örgütün gayeleriyle özdeşleşme düzeyi belirlemektedir (Çetin, 2004).

- **Tutumsal (Duygusal) Bağlılık:** Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın iş ortamını değerlendirmesi neticesinde meydana gelen ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Yani bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının mutlak gücüdür. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı şekil 2.1’de gösterilmektedir. Şekil 2.1’deki düz çizgiler bağlılığın sebep-sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli duruma getiren tamamlayıcı özellikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu şartlar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışanın davranışının sürekli duruma gelmesine neden olmaktadır. Neticede çalışan örgütte bağlılık duymaktadır.



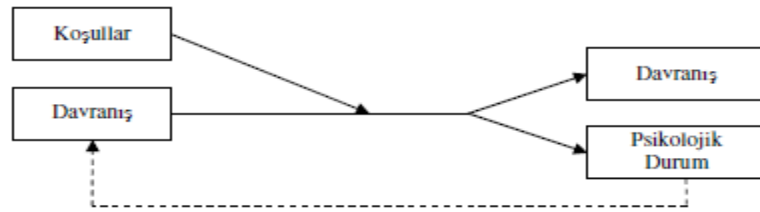
**Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı**

**Kaynak:** Doğan ve Kılıç, 2007.



Tutumsal bağlılık, personelin örgütleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve gayelerinin, örgütün değer ve gayeleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

- **Davranışsal Bağlılık:** Bu bağlılık, sosyo-psikolojik yapı temeline dayanmaktadır. Çalışanların geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyum durumlarına göre örgütlerine bağlılığı göstermektedir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ifade edilmektedir.



**Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı**

**Kaynak:** Doğan, Kılıç, 2007.

Şekil 2.2’de görüleceği üzere, çalışanın davranışları, bazı şartlar sebebiyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışmanı örgüte bağlı biri yapmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

### **2.3.7. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli; günümüzde en kabul edilen model olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda en fazla destek alan, başka bir anlamda geçerliliği ve güvenilirliği en

yüksek kabul edilen örgütsel bağlılık modeli olarak kabul edilir. Model; davranışsal ve tutumsal bakış açılarının dışında, örgütsel bağlılığı kültürel değerler bakımından ele alan normatif bağlılık yaklaşımını da içermesi sebebiyle özel bir öneme sahiptir. Model aynı zamanda, normatif, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını tek bir örgütsel bağlılık bağlamı içinde değerlendirerek bütüncül bir bakış açısı sunar. Bu modele özgü bakış açısı, onu diğer örgütsel bağlılık modellerinden ayırır (Arbak ve Kesken, 2005).

Allen ve Meyer de örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç gruba ayırmaktadır. Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık hususunda yapılan araştırmalarda temel alınmaktadır. Üç gruba ayrılan sınıflandırma aşağıda açıklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007):

- **Duygusal Bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş ortamına ilişkin duygusal tepkilerle ilişkili olup, daha çok işe sarılma, beraber çalışan personelden, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini içermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri tercih ettiği için örgütte kalmayı sürdürmektedir.
- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini dikkate almakla ilgilidir. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmayı arzu etmelerinin ana sebebi, örgütte kalmaya gereksinim duymalarıdır. Buna göre devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı zaman içerisinde harcadığı emek, zaman ve gayret ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği fikriyle meydana gelen bağlılıktır. Yani,

çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve faydalanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, çalışan örgüte bağlanmaktadır. Neticede, devam bağlılığında esas olan örgütte kalma gereksinimidir. Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), çalışanın kendisi için yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (veya çalışan beklentisi) ile algıladığı alternatiflerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktörden oluşmaktadır. Çalışan beklentisi, çalışanın bulunduğu örgütte kazandığı kabiliyet, tecrübe ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi sebebiyle, çalışanın bu birikimleri kişisel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, söz konusu örgütte görev yapmayı sürdürerek sağlanabileceğini düşünmesidir. Yani, kişisel yatırımın karlılığı çalışanın örgütte kalması ile sağlanmakta, öte yandan çalışanın yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve kabiliyetlerin diğer örgütlerde fayda sağlamaması ise yatırımın maliyetini göstermektedir. Çalışanların bilgi ve kabiliyet seviyelerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini arttırmaktadır.

- **Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu nokta, normatif bağlılığın gelişimi üzerine literatürde deneyselden ziyade teorik olarak kabul edilmektedir. Wiener (1982), örgütte kalma zorunluluğunu hissetmesi örgüt içinde (ailevi ya da kültürel sosyalleştirme) ya da girişten sonraki (örgütsel sosyalleşme) girişten önceki kişilere normatif baskı kullanmanın içselleştirmesi ile sonuçlanabilmektedir. Normatif bağlılık gelişebilir aynı zamanda örgüt çalışana gelecekte ödüller sağlarsa ya da istihdamın sağlanmasında önemli maliyete girilirse normatif bağlılık gelişme gösterebilmektedir. Örgütün bölümlerinde bu maliyetin farkına varma çalışan/örgüt ilişkileri ve çalışanın

örgüte kendisini bağlanmada, karşılık vermede zorunlu hissetmesi dengesizlik yaratabilir.

## 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

### 2.4.1. Demografik ve Mesleki Değişkenler

Bireysel özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisini araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi yapılan bu çalışmalarda ele alınmıştır (Çırpan, 1999).

- **Cinsiyet:** Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonlarda çalışmada erkeklerden daha çok gayret sarf ettikleri örgüte üye olanlar yönünden daha önemli duruma getirdiği düşünülmüştür. Mathieu ve Zajac, meta analiz bulgularına dayanarak, yazarlar, cinsiyet ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır (Çırpan, 1999).

- **Yaş:** Örgütsel bağlılıkla çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma neticesinde, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma olanakları azalmaktadır. Bu durum çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Daha genç çalışanlar, daha az iş deneyimine ve dolayısı ile de daha az alternatif iş imkanlarına sahip olmaları sebebiyle örgüte daha fazla bağlıdırlar. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmak için bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, yaş ve duygusal

bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Fakat devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki bulunamamıştır (Yalçın ve İplik, 2005).

Yapılan bir takım araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve yaş kavramı arasında ilişki olduğu gözlenmektedir. Genel olarak; işgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş imkanlarının yitilmesi endişesiyle örgüte zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları belirlenmiştir. Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi anlamı taşımakta ve bu durum kişilerin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini özellikle de tecrübe aranmadığı durumlarda düşürürken, çalışanların da örgüt değişmelerine duyduğu arzuyu azaltmaktadır. Bunun nedeni, uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, çalışma arkadaşları ve değerleri geliştiren kişiler, yeni örgütlerde uyum problemi yaşayabilecekleri beklenebilir. Benzer bir şekilde yeni üyenin, örgüt için bir ölçüde kapalılık oluşturması ve yeteri kadar bilinmemesinden dolayı bazı durumlarda, bu hareketsizlik eğilimini güçlendirdiği ifade edilmektedir. Diğer taraftan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç yaştaki çalışanların, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyuma sahip olduğu tespit edilmiştir (Sökmen, 2000).

Yaşlı işgörenlerin, genç işgörenlerden daha fazla bağlılık göstermesinin sebepleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenmektedir. Bunlar (Sökmen, 2000):

- Bir işgörenin örgüt içinde uzun süre çalışması sonucunda daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, kariyer yapma olanakları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.

- Yaşlı işgörenler daha cazip işlere atılmayı genç işgörelere göre daha riskli bulunmaktadırlar.

- Yaşlı işgörenler işlerini yaparken kendilerine ve deneyimlerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duyarlar.

- **Eğitim Seviyesi:** Yaş ve kıdem tutarlı olmamasına karşın, eğitim ile örgüte bağlılık arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu negatif ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek kişilerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı öne sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş kişilerin örgüt dışında bir mesleğe daha çok bağlı olacağı da öne sürülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, alternatif iş imkanları daha fazla olduğu için, bu kişilerin bir pozisyona veya kuruma mahkum olma varsayımı düşüktür (Çırpan, 1999).

Bazı araştırmalar incelendiğinde, eğitim ve bilgi seviyesi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, daha bağımsız olarak karar verme ve uygulama, sorumluluk alma imkanı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, meydana gelen rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993).

- **Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem):** Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda kıdem ve örgütte kıdem ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam kıdemi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki saptanırken, benzer pozisyonda geçirilen sene sayısı ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki saptandığı ortaya çıkmıştır. Örgütte kıdem arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Fakat bir pozisyonda kıdem, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgüt içindeki çalışanların bir unvan ya da pozisyonda çalıştıkları süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınır. Cohen 1993'teki araştırmasında, çalışma süresi arttıkça, çalışanların çalıştığı örgütten elde ettiği kazanç artmış ve dolayısıyla bu kazançların, örgütsel bağlılığı etkilediğinden dolayı çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılık da artış göstermiştir (Gökmen, 1996).

- **Medeni Durum:** Meta analizi sonucunda medeni hal ile örgütsel bağlılık ilişkisi sadece beş örnekte ele alınmıştır. Bu inceleme neticesinde, bu değişken ile bağlılık arasında düşük seviyede pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu değişkenler arasında ilişki olması gerektiği kuramsal olarak incelenmemiştir. Bunun aksine, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bunun sebebi ise, evli kişilerin genelde bekarlara göre daha fazla finansal yük üstlenmeleridir (Çırpan, 1999). Özkaya ve diğerlerinin araştırmasında, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Özkaya ve ark., 2006).

#### 2.4.2. Kişisel Farklılıklar

Örgütlerde kişisel farklılıklar kontrol odağı ve özyeterlilik algısından kaynaklanmaktadır.

- **Kontrol Odağı:** Kontrol odağı kavramı, ilk kez Rotter tarafından sosyal öğrenme yaklaşımı kapsamında geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak kullanılmıştır. Kontrol odağı inancı, kişilerin yaşadıkları alışkanlıkların, yani başarı veya başarısızlık durumlarının veya elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, nelere bağlandığıyla ilgili ilgilidir. Bu bağlantı, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü başka insanlar gibi faktörlere bağlanabileceği gibi, kendi davranışlarının bir neticesine de bağlanabilmektedir. Kontrol odağı kişinin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dayalı inancıdır. Bazı insanların bireysel kontrol duygusu yüksek iken, bazıları

davranışları ile başlarına gelen hadiseler arasında bağlantı kuramazlar. Rotter tarafından geliştirilen kurama göre insanlar, başlarına gelen iyi ve kötü hadiselerin nedenlerini algılama bakımından farklılık göstermektedir. Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hem kendileriyle ilgili hem de başkalarının yaşadığı hadiseleri algılama ve değerlendirmelerinde de farklılaşmaya sebep olur. Başka anlamda kontrol odağı inancı, çevresel şartların kişinin başarılarına, başarısızlıklarına veya başka yaşadıklarına belirli bir açıklama getiremediği hallerde, bunları açıklamak için önemli metot olarak ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

Rotter (1966) tarafından geliştirilen kontrol odağı, kişilerin kendileri ile ilgili hadiselerin sebeplerini, nasıl konumlandıklarını gösteren bir kavramdır. Bu kavramda kişiler “İç Kontrol Odağı” ve “Dış Kontrol Odağı” olmak üzere iki sınıfta kategorize edilmektedir. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğunu düşünmektedir. Bu kişiler kazanılan başarının, fiziksel sağlığın kendi kontrolleri altında bulunduğuna, ters giden hadiseleri, yaşanan mutsuzlukları kendi gayretleri ile düzeltebileceklerine inanırlar. Dış kontrol odağına sahip kişiler ise yaşamlarının şans, kader veya kendilerine göre daha güçlü diğer kişiler tarafından yönlendirildiğine inanmaktadırlar (Sürgevil, 2006).

- **Öz-Yeterlilik:** Çalışanların öz yeterlilikleri kapsamında, kendilerine verilen işleri örgütleyebilme ve başarabilme kabiliyetleri geliştirilir. Bu amaçla, örgüt tarafından çalışanlara kendilerini eğitip geliştirebilecekleri ortamlar sunar; bunun dışında, psikolojik açıdan yeterlilik faktörü altında kendilerine olan inançlarını artırmak için koç, mentör ve danışman desteği verilir. Öz yeterlilik inançları, kişilerin mevcut durumlar ile baş edebilmek için gerekli olan faaliyetleri ne kadar iyi gerçekleştirebileceklerine ilişkin duygularını, fikirlerini, kendilerini nasıl



güdülediklerini ve sonuçta nasıl davrandıklarını belirler. Bu çerçevede güçlü öz yeterlilik algısı, çalışanları mücadeleci işlere götürür ve kendilerini geliştirmelerini sağlar. Bunun dışında, çalışanların gayret ve engellemelere dayanma derecesi üzerinde de etkilidir. Böylelikle, çalışanlar özgecilik, centilmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem kategorilerinde, örgütsel hayata aktif ve gönüllü olarak katılır; örgütün ve iş arkadaşlarının önündeki imkanları ve tehditleri gözlemler; örgütü ve iş arkadaşları için en iyiyi yapmaya çalışır ve işlerinin bir gereği olarak gözlemlenen kaçınılmaz sorunlara ya da baskılara karşı daha hoşgörülü olurlar (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009).

### 2.4.3. İş Deneyimleri

Bu faktörler, çalışanların kurumda çalışması sırasında karşılaştığı tecrübelerle ilgilidir. İş tecrübelerinin, çalışanların örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri bulunmakta ve bu işte çalışanın örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkilemektedir.

- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** İnsanların örgütte karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri de bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Stres faktörlerinin başında ise rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin faktörler gelmektedir. Rol, kişilerin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Gümüştekin ve Öztemiz'e (2005) göre kişilerin bir sosyal grup içindeki hakları ve sorumluluklarının tespit edilmesi ile birlikte, aynı zamanda onun rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bazı hallerde bu roller sınırları belirsiz olması sebebiyle kafa karıştırıcı olabilmekte veya başka sosyal gruplar içinde belirlenmiş olan rollerle çatışabilmektedir.

Rol çatışması ile bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çırpan, 1999). Çalışanın kendisinden beklenenler hakkında tereddütler yaşaması rol belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim gösterememesi, çalışanlara rehberlik edebilmesi ve neticede onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için açık olarak tespit edilmiş sorumluluklar zincirine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların açık bir biçimde belirlenmediği ve çalışanlardan beklenenlerin açıkça ortaya konulmadığı hallerde görevden kaçınma ortaya çıkacaktır. Bu sebeple, görev ve rollerdeki belirsizliğin düşük dereceye indirgenmesi gerekmektedir (Gül ve Çöl, 2004).

- **Örgütsel Destek:** Örgütsel destek, örgüt değerlerinin işgörenlerin esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını arttırıcı nitelikte olmasını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmesi ve arkasında örgütün varlığını hissetmesidir (Özdevecioğlu, 2002). Özdevecioğlu (2002), her zaman örgütün desteklerini yanı başında hisseden çalışanların, işlerine daha sıkı bağlanacaklarını ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerini ileri sürmektedir.

Örgütlerin çalışanlara olan bağlılıkları da örgüte bağlılığı etkileyen boyutlar arasında tutulmuştur. Algılanan örgütsel destek olarak kavramsallaştırılan bu bağlılık, çalışanların örgüt hakkındaki evrensel inançlarını ortaya çıkarır. Çalışanların bu inançları, yöneticinin, çalışanların kuruma sağladığı katkıya değer vermesi ve onların genel refahıyla ilgilenmesi hususundaki algılarına dayanır. Algıladıkları örgütsel destek hususundaki algıları pozitif olan çalışanlar, kendilerini

örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak “geri ödeme”yi arzu ederler (Çırpan, 1999).

- **Adalet:** Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir deyişle adaletli bir örgütte, çalışanlar, yöneticiler davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Çalışanların adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin tespit edilmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi, kendisini örgütle özdeşleştirmesi söz konusu olmayacaktır. Bağlılığın az olması örgütü her an terk etmeye hazır kişilerin olabileceğini göstermektedir. Bu durum örgütte çalışan devrinin artmasına dolayısıyla verimliliğin düşmesine yol açmaktadır (Yazıcıoğlu ve Toplaoğlu, 2009)

- **Liderlik:** Liderlik, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Liderlik biçimi, çalışanların örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna bağlılığın oluşmasını ve bağlılık düzeyini etkilemektedir (Cengiz, 2000).

Örgütlerdeki yönetim ve liderlik davranışları da örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullanmış oldukları yöntem olarak ifade edilebilir (Gözen, 2007). Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanır. Esnek, katılımcı yönetim

ve liderlik biçimi örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelediği görülmektedir.

Liderlik stiline örgütsel bağlılık, iş tatminini ve verimliliği etkilediğini gösteren birçok araştırma vardır. Mesela; Singapur'da yapılan bir araştırmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok yüksek ilişki olduğu belirlenmiştir. Dick ve McCalfe tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler hakkında bulgular belirlenmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik stiline ve işgörenlerin desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı saptanmıştır. Aynı şekilde öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığı yönetici davranışından ve diğer bazı boyutlardan ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan bu araştırmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki farklılaşmanın, %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucu bulunmuştur. Rowden çalışmasında, Conger ve Kanungo tarafından sınıflandırılan altı liderlik stiliyle, Porter ve Smith tarafından sınıflandırılan örgütsel bağlılığın iki faktörü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 245 katılımcı ile yaptığı bu araştırmanın neticesinde; liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, işgörenlerin gereksinimlerine duyarlı olmaları, açık bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerleri net biçimde ortaya koymaları gibi bir takım olguların örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür (aktaran Çakınberk ve Demirel, 2010).

#### **2.4.4. Yatırımlar ve Alternatifler**

Çalışanların bireysel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, çalışma süresi ve çalışma süresine bağlı ücret oranı, alınan eğitim ve benzeri örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte bağlılığı da zorlaştırmaktadır. Personelin örgüte bağlılıklarını güçlendirmek için, onları doğru bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini kavratmak, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen kişiler olarak görmek gerekmektedir. Ayrıca, personele adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim pozisyonu ile personel arasında iyi bir iletişim sisteminin meydana getirilmesi gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

#### **2.5. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

Meyer ve Herscovitch (2001; aktaran Şengül, 2008) bağlılığın, zihin kalıbı (mind-set) olarak bir bağlayıcı görev üstlendiğini söylemektedirler. Zihin kalıbı, bireyi belirli eylemlere yönelten psikolojik durum veya zihin çerçevesi olarak tanımlanır. Meyer ve Herscovitch, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğunu açıklamış, aynı zamanda bunun altında yatan faktörün bu zihin kalıpları olduğunu söylemiştir. Buna göre; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar, farklı zihin kalıpları neticesinde meydana gelmektedir. Erdoğan (2006; aktaran Şengül, 2008) ve Zorluer (2002; aktaran Şengül, 2008) de, yapmış oldukları araştırmada kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin varlığını saptamışlardır.

Kişilik ve kişilik özelliklerinin içerdiği birçok araştırma yapılmıştır. Costa ve McCrae'nın (1992; aktaran Tuncel, 2009) dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal dengesizliğin karşıtı duygusal denge ve açıklık olarak belirtmiş olduğu beş faktör kişilik modeli üzerinde yapılmış olan çalışmada; bu modelin, iş yaşamı içinde motivasyon, iş doyumunu, müşteri ilişkileri, takım çalışması, kariyer doyumunu, örgütsel bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler, performans, yaratıcılık, stresle baş etme gibi davranış boyutunu ölçmede olumlu neticeler elde etmişlerdir.

Beş faktör kişilik modeli bileşenleri Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir takım araştırmalar (Erdheim ve ark., 2006; aktaran Şengül, 2008); dışadönüklük ile duygusal-devamlılık-normatif bağlılık; nevrotiliklik, deneyime açıklık ve sorumluluk ile devamlılık bağlılığı; geçimlilik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamışlardır.

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar ise genel olarak; bireysel nitelikler (yaş ve örgütsel üyelik süresi, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim, kişi kaynaklı özellikler-başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, kontrol odağı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlak anlayışı- gibi), çalışma deneyimleri (çalışan-grup, çalışan-lider, çalışan-örgüt ilişkileri), iş özellikleri (işin çeşitliliği, işle özdeşleşme derecesi, işin önemi, işin özerklik düzeyi, işten alınan geri bildirim gibi), rol özellikleri (rol belirsizliği, rol çatışması gibi) ve örgütsel özellikler olmak üzere beş ana başlık çerçevesinde incelenebilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005).

Araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilik bağlamında denetim odağı (locus of

control) üzerinde araştırma yapan Dönmez'e (1986; aktaran Tuncel, 2009) göre ise denetim odağı "kişinin iyi ya da kötü, kendisini etki altına alan olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının neticesinde oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır.

Kişilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi 1977 yılında Bandur tarafından ortaya atılmış olan öz yeterlilik kişilik özelliği açısından incelendiğinde, güçlü kişisel yeterlilik duyguları, kişilerin sağlığını, başarısını, sosyal ve örgütsel bütünleşmesini arttırdığı ortaya çıkmıştır (Keskin ve Orgun, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığında Görevli İlköğretim Müfettişlerinin Örgütlerindeki Yönetim Uygulamalarını Algılamaları ile İş Doyumları arasındaki İlişkiler adlı çalışmada MEB örgütünün yönetim uygulama türlerinin belirlenmesi ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyum seviyelerinin saptanması ile varsa problemlerin çözümüne katkıda bulunması amaçlanmıştır. Bu araştırma neticesinde; Milli Eğitim Bakanlığı'nda görevli İlköğretim Müfettişlerinin yönetimi ve yönetim uygulamalarını yeterince demokratik bulmadıkları, müfettişlerin iş doyum seviyelerinin yeterli görülmediği, yönetim uygulamalarının demokratik ve katılımcı olmasıyla iş doyum seviyeleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuş, örgütlerin katılımcı ve demokratik özelliklerinde artma olduğunda, çalışanların iş doyum seviyelerinin de arttığı belirlenmiştir. Aynı zamanda yaş ve çalışma süresi arttıkça yönetim türünün daha az demokratik olarak algılandığı ve iş doyum seviyelerinde azalmalar olduğu saptanmıştır. İş doyumsuzluğu ile örgütün etkililiği arasındaki

önemli ilişki göz önüne alınarak iş doyumsuzluğunun giderilmesi yönünde çeşitli sonuçlar bulunulmuştur (Serengil, 1997).

Kişilik özelliklerinden biri olan yaş değişkeni, bir çalışmada, yaş ile bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğu tespit edilmiştir (Alvi ve Ahmed, 1987). Yaş değişkenini ele alan birçok çalışmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edildiği görülmektedir (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990). Angle ve Perry, çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanları azaldığı, bu sebeple üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıkların artışa geçtiği ifade edilmektedir. Allen ve Meyer ise, 1993 yılında yaptıkları araştırmaya göre, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için tek tek incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Buna göre duygusal bağlılık, işgörenlerin yaşıyla birlikte artışa geçerken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Mevcut teori, yaşı ilerlemiş işgörenlerin, gençlere nazaran, çalıştıkları örgüte daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Bunun nedeni, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki göreve ve pozisyonlarından daha memnun olma eğilimi içindedir (Ketchand ve Strawser, 1998).

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki ayrı modelle karşılaşılmaktadır. Cinsiyet modeli geleneksel düşünce üzerine kurulduğu görülmekte ve kadının kimliğini aile rollerinin oluşturmasının en önemli şeyin iş olduğunu düşünen erkeklerden farklı tutum sergilemesine neden olduğu belirtilmektedir. Kadınların evdeki sorumluluklarına çalışma yaşamındaki sorumluluklarından daha fazla önem



verdiği ve bu nedenden dolayı da kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir (Güçlü, 2005).

Kadınların uyum bağlılığının daha yüksek olmasının sebeplerini açıklayan bir takım çalışmalarda bulunmaktadır. Grusky (1966), kadınların girmiş oldukları örgütte kendilerini kabul ettirebilmeleri ve giriş engellerini yenmek amacıyla daha fazla enerji sarf ettikleri gerektiğinden dolayı örgüte devam bağlılığı erkeklerden daha yüksek olduğu şeklinde açıklanmıştır (Aven ve ark., 1993).

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırmaya rastlanmaktadır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumlulukları nedeniyle devam etme hususunda daha hassas olmaktadır. Ayrıca, medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hususunda henüz hiçbir teorinin bir neticeye ulaşmadığı düşüncesi kabul edilmiştir (Abdullah ve Shaw, 1999; Al-Otaibi, 1993; Allen, 1987; aktaran Başol, 2008).

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul edilen başka bir değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır (Angle ve Perry, 1981; Glisson ve Durick). Çalışanların eğitim durumları yükseldikçe çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığında da azalış meydana gelmektedir. Bunun sebebi, eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentilerinin artış göstermesidir. Ayrıca eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak alternatif iş olanakları da artış göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim durumu arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli çalışmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, sözü edilen ilişkilerin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular

elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında ise kişilerin farklı eğitim durumlarında olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini meydana getirmektedir. (Tsui ve ark., 1992).

DeCotiis ve Summers (1987; aktaran Tuncel, 2009), güçlü tutumsal bağlılıkta kişilerin, örgütün hedef ve değerlerini içselleştirdiğini; örgütsel role bu hedef ve değerler çerçevesinde sarıldığını; bu hedef ve değerlere hizmet etmek amacıyla uzun süre örgütte kalma arzusunda olduğunu; bu nedenden dolayı da bireysel hedeflere ulaşılması amacıyla araçsal gayret ötesinde, örgütsel hedef ve değerler yararına gayret sarfetme eğilimi gösterdiğini iddia etmişlerdir. Buna paralel olarak, denetim odağı araştırma bulguları da, içten denetim odaklı olan çalışanların daha çok tutumsal bağlılık, buna karşın dıştan denetim odaklıların ise daha çok araçsal bağlılık ilişkili algılara sahip olduğunu kestirir nitelikte bulgulara rastlanmıştır.

## 3. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı, çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı belirlemedeki etki düzeyini ve yönünü tespit etmektir. Örgütsel bağlılık düzeyi çoklu bağlılık perspektifine göre ele alınacaktır.

Ülkemizde işletme örgütleri, kamu örgütleri ve eğitim örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların bağlılığını ölçmek amacıyla çeşitli ölçme araçları kullanılmaktadır. Bu araçlardan bir kısmı araştırmacıların kendileri tarafından geliştirilirken bir kısım yurt dışındaki araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin uyarlanması yoluyla yapılmaktadır. Bu araştırmalarda ölçme araçlarının standartlar konusunda bazı sorunlar görülmektedir.

Çalışanlar için örgütsel bağlılık ölçme konusunda standart bir ölçme aracının geliştirilmesinin alandaki bazı sıkıntıların giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Kişilik özellikleri ile çalışanların örgütsel bağlılık durumları arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya ölçeklerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H<sub>1</sub>: Çalışanların nevroz alt boyutu ile örgüte olan bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların gelişime açıklık alt boyutu ile örgüte olan bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların sorumluluk alt boyutu ile örgüte olan bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların dışadönüklük alt boyutu ile örgüte olan bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların geçimlilik alt boyutu ile örgüte olan bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Diğer araştırma soruları ise aşağıdaki şekildedir:

1. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin üretimleri, çalışanlar ve onların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, çalışanların yeterliği ile doğrudan ilişkilidir. Fakat örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, onun işini nitelik ve nicelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan çalışanların işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir. Balay'ın (2000) da üzerinde durduğu gibi bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutum ve davranışlara da sahip olmak gerekmektedir.

Başaran'ın (1993) belirttiği gibi çalışanların kişilik özellikleri, yaptığı işi, çalıştığı kurumu ve birlikte çalıştığı insanları sevmesi de önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların kişisel özelliklerinin, içsel güdülenmeyi sağlayacağı, örgütsel kültüre uyum sağlamada, kişisel özelliklerinin tutumlarının ve davranışlarının temeli olan duyguların kişilik özelliklerimizle direkt ilgili olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemesi ve karşılaştırması bakımından önemlidir.

Örgütler için yaşamsal konu haline gelmiş olan örgütsel bağlılık; ancak iş görenin beklentilerini karşılamasıyla doğru orantılıdır. Bu durumda değerlerin oluşumunda etkili olan kişilik devreye girmektedir. Bu araştırmanın amacı, örgütler için bu kadar önemli bir konu haline gelen örgütsel bağlılığın kişilik ile olan ilişkisini tespit etmek ve bu konuda mevcut olan sınırlı sayıdaki literatüre katkıda bulunmaktır.

Bunun yanı sıra, etkili ve verimli bir örgüt yaratmak için gerekli olan örgüt bağlılığının sağlanmasında ilk adım olan iş gören seçimi sürecinde yol gösterici katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmamızın evrenini, perakende sektöründe çalışan “mavi yakalı” olarak ifade edilen meslek grubu çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem ise bir perakende şirketinde çalışan 181 kişiden oluşmaktadır.

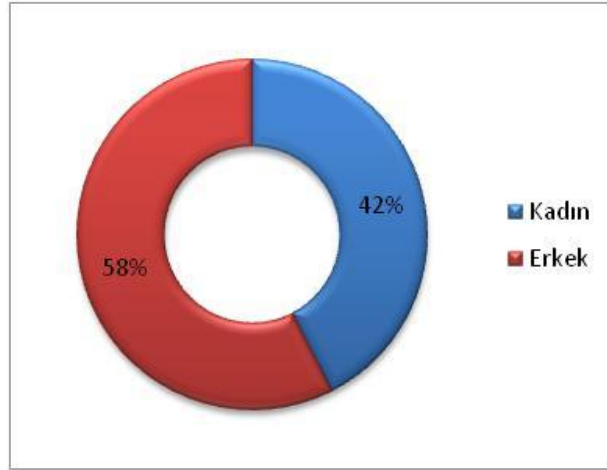
### 3.3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, medeni hali, yaş, eğitim durumu, iş tecrübeleri şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 3.1’de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 3.1. Çalışanların Cinsiyet Dağılımları**

|        | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|-----------------|
| Kadın  | 77      | 42,5  | 42,5            |
| Erkek  | 104     | 57,5  | 100,0           |
| Toplam | 181     | 100,0 |                 |

Şekil 3.1’de örneklem grubunu oluşturan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



**Şekil 3.1. Cinsiyet Yüzde Dağılım Grafiği**

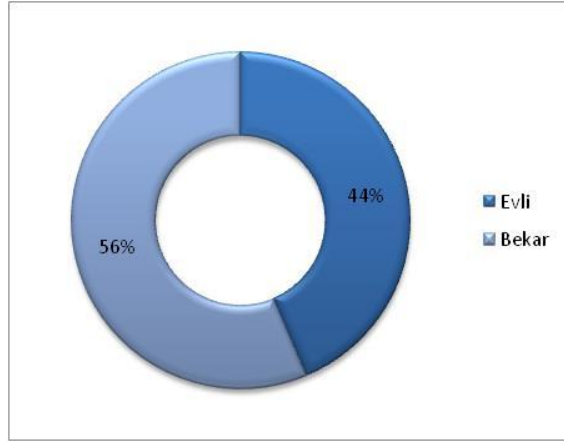
Örneklem grubunu oluşturan çalışanların çoğunluğunun %58’i erkek iken, geriye kalan %42’lik kısım da kadın çalışanlardır.

Tablo 3.2’de çalışanların medeni hallerine göre dağılımları verilmektedir.

**Tablo 3.2. Çalışanların Medeni Hal Dağılımları**

|        | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|-----------------|
| Evli   | 79      | 43,6  | 44,1            |
| Bekar  | 102     | 56,4  | 100,0           |
| Toplam | 181     | 100,0 |                 |

Aşağıdaki şekil 3.2’de çalışanların medeni hallerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



**Şekil 3.2. Medeni Hal Yüzde Dağılım Grafiği**

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %56’sının bekar olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan %44’lük kısım ise evli çalışanlardır.

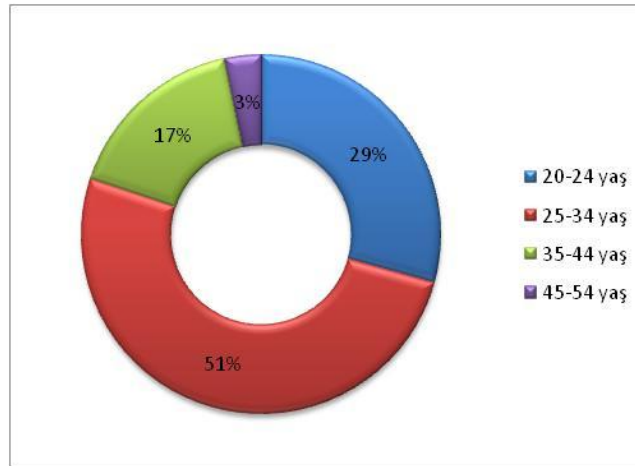


Tablo 3.3’de çalışanların yaşlarına göre dağılımları verilmektedir.

**Tablo 3.3. Çalışanların Yaş Dağılımları**

|           | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------|---------|-------|-----------------|
| 20-24 yaş | 53      | 29,3  | 29,2            |
| 25-34 yaş | 92      | 50,8  | 79,5            |
| 35-44 yaş | 30      | 16,6  | 96,8            |
| 45-54 yaş | 6       | 3,3   | 100,0           |
| Toplam    | 181     | 100,0 |                 |

Şekil 3.3’de örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaşlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



**Şekil 3.3. Yaş Yüzde Dağılım Grafiği**

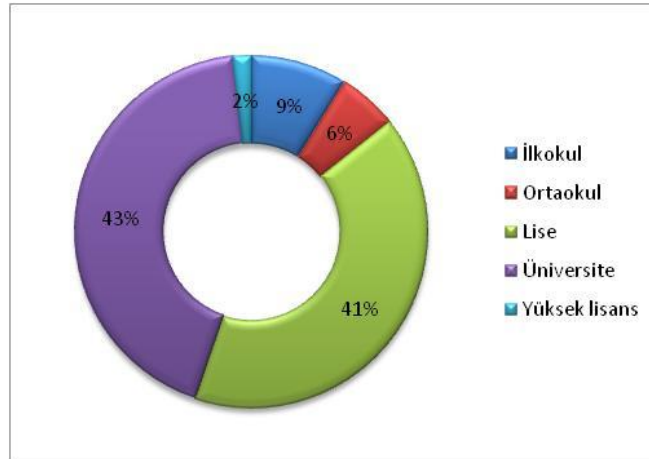
Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %51’inin 25-34 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. %29’u 20-24 yaş arasında, %17’si 35-44 yaş arasında çalışanlardır. Geriye kalan %3’lük kısım da 45-54 yaş arasında çalışanlardır.

Tablo 3.4’de çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

**Tablo 3.4. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları**

|               | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------|---------|-------|-----------------|
| İlkokul       | 16      | 8,8   | 8,6             |
| Ortaokul      | 10      | 5,5   | 14,0            |
| Lise          | 74      | 40,9  | 56,5            |
| Üniversite    | 78      | 43,1  | 98,4            |
| Yüksek lisans | 3       | 1,7   | 100,0           |
| Toplam        | 181     | 100,0 |                 |

Şekil 3.4’de çalışanların eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



**Şekil 3.4. Eğitim Durumları Yüzde Dağılım Grafiği**

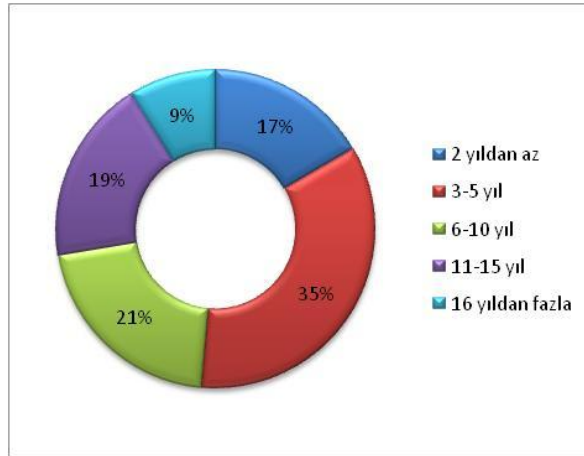
Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %43’ünün üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. %41’i lise mezunu, %9’u ilkokul mezunu, %6’sı ortaokul mezunudur. Geriye kalan %2’lik kısım ise yüksek lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.5’de çalışanların iş tecrübesine göre dağılımları verilmektedir.

**Tablo 3.5. Çalışanların İş Tecrübesi Dağılımları**

|                 | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|-----------------|
| 2 yıldan az     | 30      | 16,6  | 16,8            |
| 3-5 yıl         | 63      | 34,8  | 51,1            |
| 6-10 yıl        | 38      | 21,0  | 71,7            |
| 11-15 yıl       | 34      | 18,8  | 91,3            |
| 16 yıldan fazla | 16      | 8,8   | 100,0           |
| Toplam          | 181     | 100,0 |                 |

Şekil 3.5’de çalışanların iş tecrübesine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



**Şekil 3.5. İş Tecrübesi Yüzde Dağılım Grafiği**

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %35’inin 3-5 yıllık iş tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir. %21’i 6-10 yıllık, %19’u 11-15 yıllık, %17’si 2 yıldan az iş tecrübesine sahiptir. Geriye kalan %9’luk kısım da 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılacak veri toplama araçları, Kişisel Bilgi Formu, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir.

#### **3.4.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formu, araştırmacı tarafından literatür taramasından sonrası geliştirilmiş olup katılımcılar hakkında demografik bilgiler elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Bu formda çalışanların; çalıştıkları kurumdaki görevlerini, görev aldıkları pozisyondaki deneyim sürelerini, cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim seviyelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

#### **3.4.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (BFKO)**

Kişilerin Beş Faktör Kişilik Ölçeği Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup, 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Araştırmacıların etkili ve hızlı değerlendirmeleri bakımından kısa hazırlanan bu ölçek kişilik özelliklerinden “növrotiklik”, “dışadönüklük”, “gelişime açıklık”, “geçimlilik” ve “sorumluluk” boyutlarını ölçmektedir. Zaman sınırlaması olmayan ölçek 5’li likert tarzında (1= Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) hazırlanmıştır.

Beş Faktör Kişilik ölçeğinin bu çalışmada seçilmesinin bir nedeni özellikle kültürlerarası yapılan çalışmalarda geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlanmış olmasındandır. Yapılan bir çalışmada Schmitt ve arkadaşları (2007) Beş Faktör Kişilik ölçeğinin iç güvenilirlikleri (Cronbach alfa değerleri) 0.79, 0.77, 0.76, 0.70 ve

0.78 olarak sırasıyla “nevrotiklik”, “dışadönüklük”, “gelişime açıklık”, “geçimlilik” ve “sorumluluk” faktörlerini gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmadaki ölçek sorularına ilişkin elde edilen verilerin geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ölçek sorularınaverilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa ölçek sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009).

|                  |                              |     |                      |
|------------------|------------------------------|-----|----------------------|
| $\alpha$ değeri, | $0,00 \leq \alpha < 0,40$    | ise | Güvenilir değil      |
|                  | $0,40 \leq \alpha < 0,60$    | ise | Düşük güvenilirlikte |
|                  | $0,60 \leq \alpha < 0,80$    | ise | Oldukça güvenilir    |
|                  | $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ | ise | Yüksek güvenilirdir. |

**Tablo 3.6. Güvenirlik Analizi Sonuçları**

|                                    | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------------------------|------------------|--------------|
| Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği | ,724             | 44           |

Tablo 3.6’da Cronbach’s alpha değerinin 0,724 olması, ölçeğini oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada beş faktör kişilik özelliği ölçeğinde “gelişime açıklık”, “sorumluluk”, “dışadönüklük”, “geçimlilik”, ve “nevrotiklik” adı altında 5 faktörden oluşmaktadır. Bu beş faktörden gelişime açıklık faktörü 5, 10, 15, 20, 25,30, 35, 40, 41 ve 44 numaralı maddelerle, sorumluluk faktörü 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38 ve 43 numaralı maddelerle, dışadönüklük faktörü 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 ve 36numaralı maddelerle, geçimlilik faktörü 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37 ve 42 numaralı maddelerle ve son faktör olan nevrotiklik faktörü de 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 ve 39 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Bu faktörlere ait maddelerden ters olanlar bulunmaktadır. Ters maddeler: gelişime açıklık faktörüne ait olan 35. ve 41. maddeler, sorumluluk faktörüne ait olan 8., 18. ve 23. maddeler, dışadönüklük faktörüne ait olan 6., 21. ve 31. maddeler, geçimlilik faktörüne ait olan 2., 12., 27. ve 37. maddeler ters maddelerdir.

Beş faktör kişilik özelliğine ait olan 5 faktöründe oluşturdukları her bir maddenin iç güvenilirlikleri bulunmuştur. Gelişime açıklık faktörünün güvenilirliği (Cronbach's Alfa Katsayısı) 0,727, sorumluluk faktörünün güvenilirliği 0,720, dışadönüklük faktörünün güvenilirliği 0,764, geçimlilik faktörünün güvenilirliği 0,603 ve nevrotiklik faktörünün güvenilirliği ise 0,690'dır. Her bir faktör oldukça güvenilirlik kategorisinde bulunmaktadır.

### **3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Araştırmada, örgütsel bağlılık ile ilgili Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınmış ve Meyer ve Allen'in (1993) geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacaktır. Modele uygun olarak ölçek, çalışanın örgüte olan bağlılığını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı boyuttan değerlendirmektedir. Katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin

tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları bağlılık ölçeğiyle ilgili birçok yapısal geçerlik çalışması söz konusudur. (Allen ve Meyer, 1990; Dunham, Grube ve Casteneda,1994; Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994). Allen ve Meyer'in (1996) çalışması, Kuzey Amerika dışında Belçika (Vandenberghe, 1996), Türkiye (Wasti, 1993, 1999), KuzeyKore (Ko vd., 1997; Lee vd., 2001), Malezya'da (Noor vd., 2006) uygulanmıştır. Bu çalışmalarda yapılan doğrulayıcı faktör analizleri, üç faktör yapısını farklı ölçülerde desteklemektedir.

Örgüte adanma, çalışanların iş yerlerinde amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunların gerçekleşmesi için fazla çaba göstermesi ile işte kalma isteyeninin sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama örgütsel bağlılık (Mowday, Porter, Steers 1979) kavramına dayanmaktadır (aktaran Celep 2000).

Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Yüksek puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise bu bağlılığın düşük olduğunu gösterir.

Bu çalışmadaki ölçek sorularına ilişkin elde edilen verilerin geçerliği de ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar

verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ölçeğe verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa ölçek sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009).

|                  |                              |     |                      |
|------------------|------------------------------|-----|----------------------|
| $\alpha$ değeri, | $0,00 \leq \alpha < 0,40$    | ise | Güvenilir değil      |
|                  | $0,40 \leq \alpha < 0,60$    | ise | Düşük güvenilirlikte |
|                  | $0,60 \leq \alpha < 0,80$    | ise | Oldukça güvenilir    |
|                  | $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ | ise | Yüksek güvenilirdir. |

**Tablo 3.7. Güvenirlik Analizi Sonuçları**

|                          | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|--------------------------|------------------|--------------|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | ,818             | 18           |

Tablo 3.7'de Cronbach's alpha değerinin 0,818 olması, ölçeğini yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinde “duygusal” , “devam” ve “normatif” adı altında 3 faktörden oluşmaktadır. Bu üç faktörden duygusal bağlılık faktörü 6 maddeden, devam bağlılığı faktörü 6 maddeden ve normatif bağlılık faktörü de 6 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörlere ait maddelerden ters olanlar bulunmaktadır. Ters maddeler: duygusal bağlılık faktörüne ait olan 2., 7. ve 10. maddeler, devam



bağlılığı faktörüne ait olan 3., 12., 14., 15. ve 18. maddeler ve normatif bağlılık faktörüne ait olan 13. maddeler ters maddelerdir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait olan 3 faktöründe oluşturdukları her bir maddenin iç güvenilirlikleri bulunmuştur. Duygusal bağlılık faktörünün güvenirligi (Cronbach's Alfa Katsayısı) 0,645, devam bağlılığı faktörünün güvenirligi 0,389, normatif bağlılık faktörünün güvenirligi 0,743'dir. Duygusal ve normatif bağlılık faktörleri oldukça güvenilirlik kategorisinde bulunurken devam bağlılığı faktörlerine ait maddelerden 3. ve 5. maddeler bu faktörün güvenirligini düşürmektedir. Bu maddeler çıkarıldığında ise güvenirlilik 0,606 değerine yükselmektedir. Ancak genel güvenirlikte bu iki maddenin çıkarılması güvenirligi düşürdüğünden bu iki madde çıkarılmadan karşılaştırma yapılmaktadır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Çalışanların iş yerlerine yönelik örgütsel bağlılıkları aritmetik ortalama kullanılarak betimlenecektir. Bu kapsamda katılımcıların her bir boyuta ilişkin olarak madde ortalamaları ve faktör ortalamaları bulunacaktır. Her bir boyutta ayrı ayrı olmak üzere madde ortalamalar yüksekten düşüğe doğru sıralanarak o boyuta ilişkin örgütsel bağlılığın hangi konularda daha fazla ya da daha az olduğu değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Faktör ortalama puanının hesaplanması için önce her bir boyutta yer alan maddelerden alınan puanların toplanarak her bir katılımcı için bir faktör puanı bulunacaktır. Daha sonra bu puanlar, o boyutun kapsadığı madde sayısına bölünerek

beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlamasına (ranjına) indirgenecektir. Analizlerde bu puanlar kullanılacaktır.

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine ve parametrik olmayan testlerden Mann Whitney ve Kruskal Wallis testlerine yer verilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, uygulamaya katılımı sağlanan ve 181 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca bu araştırma sonuçları, yalnızca katılımcıların çalıştığı kurumla ilgilidir.

## **4. BÖLÜM**

### **BULGULAR**

Bu bölümde veri toplama araçlarına verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### **4.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılığının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu ve iş tecrübesi ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tespit edilmektedir.

Tablo 4.1’de çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 4.1. Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması**

|                   | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Bağımsız İki Örneklem t Testi |       |
|-------------------|----------|-----|----------|------------|-------------------------------|-------|
|                   |          |     |          |            | t                             | p     |
| Duygusal Bağlılık | Kadın    | 77  | 3,2584   | 0,91447    | -0,630                        | 0,529 |
|                   | Erkek    | 104 | 3,3429   | 0,85988    |                               |       |
| Devam Bağlılığı   | Kadın    | 77  | 3,1342   | 0,65730    | -0,455                        | 0,649 |
|                   | Erkek    | 104 | 3,1811   | 0,72075    |                               |       |
| Normatif Bağlılık | Kadın    | 77  | 3,1823   | 0,86914    | 0,179                         | 0,858 |
|                   | Erkek    | 104 | 3,1580   | 0,93976    |                               |       |

Parametrik testlerden olan bağımsız iki örneklem t testi kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılıkları ( $t=-0,630$ ,  $p=0,529>0,05$ ), devam bağlılıkları ( $t=-0,455$ ,  $p=0,649>0,05$ ) ve normatif bağlılığı ( $t=0,179$ ,  $p=0,858>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kadın ve erkeklere göre örgüte bağlılık değişmemektedir. Kadınların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2584$ , erkeklerin duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,3429$ ’dür. Kadınların devam bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1342$ , erkeklerin devam bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1811$ ’dir. Kadınların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1823$ , erkeklerin ise normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1580$ ’dir. Ortalamalar doğrultusunda erkeklerin duygusal ve devam bağlılık önermelerine ilişkin katılım düzeyleri kadınlara göre daha fazladır. Normatif bağlılık önermelerine ilişkin katılım düzeylerinde ise kadınlar erkeklere göre daha fazladır.

Tablo 4.2’de çalışanların medeni halleri ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 4.2. Çalışanların Medeni Halleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması**

|                   | Medeni Hal | N   | Ortalama | Std. Sapma | Bağımsız İki Örneklem t Testi |       |
|-------------------|------------|-----|----------|------------|-------------------------------|-------|
|                   |            |     |          |            | t                             | p     |
| Duygusal Bağlılık | Evli       | 79  | 3,4114   | 0,84641    | 1,417                         | 0,158 |
|                   | Bekar      | 102 | 3,2261   | 0,90445    |                               |       |
| Devam Bağlılığı   | Evli       | 79  | 3,2004   | 0,67747    | 0,674                         | 0,501 |
|                   | Bekar      | 102 | 3,1307   | 0,70657    |                               |       |
| Normatif Bağlılık | Evli       | 79  | 3,2443   | 0,89201    | 0,995                         | 0,321 |
|                   | Bekar      | 102 | 3,1095   | 0,92022    |                               |       |

Bağımsız iki örneklem t testinin kullanıldığı karşılaştırmada çalışanların medeni halleri ile duygusal bağlılıkları ( $t=1,417$ ,  $p=0,158>0,05$ ), devam bağlılığı ( $t=0,674$ ,  $p=0,501>0,05$ ) ve normatif bağlılıkları ( $t=0,995$ ,  $p=0,321>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Evli ve bekarlara göre duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında değişme olmamaktadır. Evli çalışanların duygusal ortalamaları  $\bar{x}=3,4114$ , bekar çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2261$ ’dir. Evli çalışanların devam bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2004$ , bekar çalışanların devam bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1307$ ’dir. Evli çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2443$ , bekar çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1095$ ’dir. Evli çalışanlar her üç örgütsel bağlılık faktöründe etki olan önermelere katılım düzeyleri bekar çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 4.3'te çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 4.3. Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması**

|                   |           | N   | Ortalama | Std. Sapma | ANOVA |              |
|-------------------|-----------|-----|----------|------------|-------|--------------|
|                   |           |     |          |            | F     | p            |
| Duygusal Bağlılık | 20-24 yaş | 53  | 3,2969   | 0,95015    | 3,241 | <b>0,023</b> |
|                   | 25-34 yaş | 92  | 3,1576   | 0,85748    |       |              |
|                   | 35-44 yaş | 30  | 3,7111   | 0,72044    |       |              |
|                   | 45-54 yaş | 6   | 3,5667   | 0,87876    |       |              |
|                   | Toplam    | 181 | 3,3022   | 0,88212    |       |              |
| Devam Bağlılığı   | 20-24 yaş | 53  | 3,2484   | 0,65911    | 1,447 | 0,231        |
|                   | 25-34 yaş | 92  | 3,0634   | 0,73415    |       |              |
|                   | 35-44 yaş | 30  | 3,2167   | 0,62995    |       |              |
|                   | 45-54 yaş | 6   | 3,5333   | 0,36132    |       |              |
|                   | Toplam    | 181 | 3,1565   | 0,69206    |       |              |
| Normatif Bağlılık | 20-24 yaş | 53  | 3,2610   | 0,94931    | 0,732 | 0,534        |
|                   | 25-34 yaş | 92  | 3,0645   | 0,88085    |       |              |
|                   | 35-44 yaş | 30  | 3,2233   | 0,82848    |       |              |
|                   | 45-54 yaş | 6   | 3,4000   | 1,21106    |       |              |
|                   | Toplam    | 181 | 3,1581   | 0,90011    |       |              |

Oneway Anova testinin kullanıldığı karşılaştırmada çalışanların yaşları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $F=3,241$ ,  $p=0,023<0,05$ ) bulunmaktadır. Çalışanların yaşları ile devam bağlılığı ( $F=1,447$ ,  $p=0,231>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $F=0,732$ ,  $p=0,534>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yaş gruplarına göre duygusal bağlılıklarında değişme gerçekleşmekte iken devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta bir değişikliğe sebep olmamaktadır. 20-24 yaş arasında olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2969$ , 25-34 yaş arasında olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1576$ , 35-44 yaş arasında olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,7111$  ve 45-54 yaş arasında olan çalışanların duygusal

bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,5667$ 'dir. 35-44 yaş arasında çalışanların duygusal bağlılık önermelerine katılım düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

20-24 yaş arasında olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,2484$ , 25-34 yaş arasında olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,0634$ , 35-44 yaş arasında olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,2167$  ve 45-54 yaş arasında olan çalışanların devam bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,5333$ 'dir. 45-54 yaş arasında çalışanların devam bağlılığı önermelerine katılım düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

20-24 yaş arasında olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,2610$ , 25-34 yaş arasında olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,0645$ , 35-44 yaş arasında olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,2233$  ve 45-54 yaş arasında olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,4000$ 'dir. 45-54 yaş gurubunda olan çalışanların normatif bağlılık önermelerine katılım düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

Tablo 4.4’de örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalışanların yaşları arasındaki çoklu karşılaştırma verilmektedir.

**Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Çalışanların Yaşları Arasındaki Çoklu Karşılaştırma**

| Bağımlı Değişken  | (I) Yaş   | (J) Yaş   | Ortalama Farklılık (I-J) | p            |
|-------------------|-----------|-----------|--------------------------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | 20-24 yaş | 25-34 yaş | 0,13925                  | 0,787        |
|                   |           | 35-44 yaş | -0,41426                 | 0,159        |
|                   |           | 45-54 yaş | -0,26981                 | 0,910        |
|                   | 25-34 yaş | 20-24 yaş | -0,13925                 | 0,787        |
|                   |           | 35-44 yaş | -0,55350                 | <b>0,014</b> |
|                   |           | 45-54 yaş | -0,40906                 | 0,733        |
|                   | 35-44 yaş | 20-24 yaş | 0,41426                  | 0,159        |
|                   |           | 25-34 yaş | 0,55350                  | <b>0,014</b> |
|                   |           | 45-54 yaş | 0,14444                  | 0,986        |
|                   | 45-54 yaş | 20-24 yaş | 0,26981                  | 0,910        |
|                   |           | 25-34 yaş | 0,40906                  | 0,733        |
|                   |           | 35-44 yaş | -0,14444                 | 0,986        |

Tukey testi kullanılarak gerçekleştirilen çoklu karşılaştırmada çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılıklarındaki değişimin hangi yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmektedir. 25-34 yaş grubunda olan çalışanlar 35-44 yaş grubunda olanlara göre duygusal bağlılıkları ( $p=0,014<0,05$ ) farklılaşmaktadır.



Tablo 4.5’de çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması verilemektedir.

**Tablo 4.5. Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması**

|                   |               | N   | Ortalama | Std. Sapma | ANOVA |       |
|-------------------|---------------|-----|----------|------------|-------|-------|
|                   |               |     |          |            | F     | p     |
| Duygusal Bağlılık | İlkokul       | 16  | 3,5729   | 0,64397    | 0,834 | 0,505 |
|                   | Ortaokul      | 10  | 3,5000   | 0,68943    |       |       |
|                   | Lise          | 74  | 3,1968   | 0,88018    |       |       |
|                   | Üniversite    | 78  | 3,3226   | 0,94179    |       |       |
|                   | Yüksek lisans | 3   | 3,5556   | 1,01835    |       |       |
|                   | Toplam        | 181 | 3,3070   | 0,88201    |       |       |
| Devam Bağlılığı   | İlkokul       | 16  | 3,3438   | 0,43661    | 0,702 | 0,592 |
|                   | Ortaokul      | 10  | 3,0000   | 0,45134    |       |       |
|                   | Lise          | 74  | 3,1644   | 0,73066    |       |       |
|                   | Üniversite    | 78  | 3,1261   | 0,72284    |       |       |
|                   | Yüksek lisans | 3   | 3,5556   | 0,76980    |       |       |
|                   | Toplam        | 181 | 3,1611   | 0,69298    |       |       |
| Normatif Bağlılık | İlkokul       | 16  | 3,3792   | 0,90364    | 0,645 | 0,631 |
|                   | Ortaokul      | 10  | 3,4033   | 0,65234    |       |       |
|                   | Lise          | 74  | 3,1829   | 0,90885    |       |       |
|                   | Üniversite    | 78  | 3,0962   | 0,94797    |       |       |
|                   | Yüksek lisans | 3   | 3,7778   | 0,58531    |       |       |
|                   | Toplam        | 181 | 3,1683   | 0,90799    |       |       |

Oneway Anova testinin kullanıldığı karşılaştırılmasında çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağlılık ( $F=0,834$ ,  $p=0,505>0,05$ ), devam bağlılığı ( $F=0,702$ ,  $p=0,592>0,05$ ) ve normatif bağlılıkları ( $F=0,645$ ,  $p=0,631>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları değişmemektedir. İlkokul mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,5729$ , ortaokul mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,5000$ , lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1968$ , üniversite mezunu olan

çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,3226$  ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,5556$ 'dır. İlkokul mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık önermesine katılım düzeyleri diğer eğitim düzeylerine göre daha fazladır.

İlkokul mezunu olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,3438$ , ortaokul mezunu olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,000$ , lise mezunu olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,1644$ , üniversite mezunu olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,1261$  ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,5556$ 'dır. Yüksek lisans mezunu olan çalışanların devam bağlılıklarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha fazladır.

İlkokul mezunu olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,3792$ , ortaokul mezunu olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,4033$ , lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,1829$ , üniversite mezunu olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,0962$  ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,7778$ 'dır. Yüksek lisans mezunu çalışanların normatif bağlılık önermelerine ilişkin katılım düzeyleri diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 4.6'da çalışanların iş tecrübeleri ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 4.6. Çalışanların İş tecrübeleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılması**

|                   |                 | N   | Ortalama | Std. Sapma | ANOVA |       |
|-------------------|-----------------|-----|----------|------------|-------|-------|
|                   |                 |     |          |            | F     | p     |
| Duygusal Bağlılık | 2 yıldan az     | 30  | 3,4689   | 0,75475    | 1,872 | 0,117 |
|                   | 3-5 yıl         | 63  | 3,1772   | 0,95079    |       |       |
|                   | 6-10 yıl        | 38  | 3,2851   | 0,78644    |       |       |
|                   | 11-15 yıl       | 34  | 3,2255   | 0,94627    |       |       |
|                   | 16 yıldan fazla | 16  | 3,8000   | 0,80475    |       |       |
|                   | Toplam          | 181 | 3,3096   | 0,88376    |       |       |
| Devam Bağlılığı   | 2 yıldan az     | 30  | 3,3056   | 0,55895    | 1,088 | 0,364 |
|                   | 3-5 yıl         | 63  | 3,0476   | 0,71744    |       |       |
|                   | 6-10 yıl        | 38  | 3,1754   | 0,75531    |       |       |
|                   | 11-15 yıl       | 34  | 3,1373   | 0,71594    |       |       |
|                   | 16 yıldan fazla | 16  | 3,3667   | 0,61786    |       |       |
|                   | Toplam          | 181 | 3,1611   | 0,69491    |       |       |
| Normatif Bağlılık | 2 yıldan az     | 30  | 3,3167   | 0,79793    | 0,562 | 0,690 |
|                   | 3-5 yıl         | 63  | 3,0989   | 0,94626    |       |       |
|                   | 6-10 yıl        | 38  | 3,0658   | 0,93605    |       |       |
|                   | 11-15 yıl       | 34  | 3,2755   | 0,85770    |       |       |
|                   | 16 yıldan fazla | 16  | 3,2578   | 1,01727    |       |       |
|                   | Toplam          | 181 | 3,1748   | 0,90630    |       |       |

Çalışanların iş tecrübeleri ile duygusal bağlılıkları ( $F=1,872$ ,  $p=0,117>0,05$ ), devam bağlılığı ( $F=1,088$ ,  $p=0,364>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $F=0,562$ ,  $p=0,690>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İş tecrübelerine göre örgüte bağlılık değişmemektedir. 2 yıldan az iş tecrübesine sahip olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,4689$ , 3-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,1772$ , 6-10 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x}=3,2851$ , 11-

15 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,2255$  ve 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,8000$ 'dir. 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlar duygusal bağlılık önermelerine diğer iş tecrübesine sahip çalışanlardan daha fazla katılım gerçekleştirmişlerdir.

2 yıldan az iş tecrübesine sahip olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,3056$ , 3-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,0476$ , 6-10 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,1754$ , 11-15 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,1373$  ve 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan çalışanların devam bağlılığı ortalamaları  $\bar{x} = 3,3667$ 'dir. 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlar devam bağlılık önermelerine diğer iş tecrübesine sahip çalışanlardan daha fazla katılım gerçekleştirmişlerdir.

2 yıldan az iş tecrübesine sahip olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,3167$ , 3-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,0989$ , 6-10 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,0658$ , 11-15 yıl iş tecrübesine sahip olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,2755$  ve 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan çalışanların normatif bağlılık ortalamaları  $\bar{x} = 3,2578$ 'dir. 2 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanlar normatif bağlılık önermelerine diğer iş tecrübesine sahip çalışanlardan daha fazla katılım gerçekleştirmişlerdir.

**Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık ile Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

|                   |   | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılık | Gelişime Açıklık | Sorumluluk | Dışadönüklük | Geçimlilik | Nevrotiklik |
|-------------------|---|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------|--------------|------------|-------------|
| Duygusal Bağlılık | r | 1,000             |                 |                   |                  |            |              |            |             |
|                   | p |                   |                 |                   |                  |            |              |            |             |
| Devam Bağlılığı   | r | 0,449             | 1,000           |                   |                  |            |              |            |             |
|                   | p | 0,000             |                 |                   |                  |            |              |            |             |
| Normatif Bağlılık | r | 0,587             | 0,371           | 1,000             |                  |            |              |            |             |
|                   | p | 0,000             | 0,000           |                   |                  |            |              |            |             |
| Gelişime Açıklık  | r | 0,353             | 0,076           | 0,205             | 1,000            |            |              |            |             |
|                   | p | <b>0,000*</b>     | 0,309           | <b>0,006*</b>     |                  |            |              |            |             |
| Sorumluluk        | r | 0,345             | 0,171           | 0,307             | 0,471            | 1,000      |              |            |             |
|                   | p | <b>0,000*</b>     | <b>0,022*</b>   | <b>0,000*</b>     | 0,000            |            |              |            |             |
| Dışadönüklük      | r | 0,296             | 0,083           | 0,198             | 0,481            | 0,449      | 1,000        |            |             |
|                   | p | <b>0,000*</b>     | 0,268           | <b>0,008*</b>     | 0,000            | 0,000      |              |            |             |
| Geçimlilik        | r | 0,080             | -0,099          | 0,118             | 0,391            | 0,541      | 0,232        | 1,000      |             |
|                   | p | 0,283             | 0,186           | 0,115             | 0,000            | 0,000      | 0,001        |            |             |
| Nevrotiklik       | r | -0,327            | -0,115          | -0,246            | -0,356           | -0,328     | -0,488       | -0,329     | 1,000       |
|                   | p | <b>0,000*</b>     | 0,123           | <b>0,001*</b>     | 0,000            | 0,000      | 0,000        | 0,000      |             |

r: Korelasyon Katsayısı

p: Korelasyonun anlamlılık değeri

\* İlgili hücrenin yer aldığı satır ve sütundaki iki faktör kategorisine ait puanlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir. (p<0,05).

## 4.2. Örneklem Grubundaki Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.7’de örgütsel bağlılık ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki verilmektedir. Tablo 4.7’de elde edilen bulgular aşağıda ifade edilmektedir:

Duygusal bağlılık ile gelişime açıklık ( $r=0,353$ ;  $p=0,000<0,05$ ), sorumluluk ( $r=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ), dışadönüklük ( $r=0,296$ ;  $p=0,000<0,05$ ) kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki bulunmakta ve duygusal bağlılık ile nevroitiklik kişilik özelliği arasında da ( $r=-0,327$ ;  $p=0,000<0,05$ ) istatistiksel olarak negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ile geçimlilik kişilik özelliği ( $r=0,080$ ;  $p=0,283>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Devam bağlılığı ile sorumluluk ( $r=0,171$ ;  $p=0,021<0,05$ ) kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki bulunmakta ve devam bağlılığı ile gelişime açıklık ( $r=0,076$ ;  $p=0,309>0,05$ ), dışadönüklük ( $r=0,083$ ;  $p=0,268>0,05$ ), geçimlilik ( $r=-0,099$ ;  $p=0,186>0,05$ ) ve nevroitiklik kişilik özelliği arasında da ( $r=-0,115$ ;  $p=0,123>0,05$ ) istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Normatif bağlılık ile gelişime açıklık ( $r=0,205$ ;  $p=0,006<0,05$ ), sorumluluk ( $r=0,307$ ;  $p=0,000<0,05$ ), dışadönüklük ( $r=0,198$ ;  $p=0,008<0,05$ ) kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki bulunmakta ve normatif bağlılık ile nevroitiklik kişilik özelliği arasında da ( $r=-0,246$ ;  $p=0,001<0,05$ ) istatistiksel olarak negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık ile

geçimlilik kişilik özelliği ( $r=0,118$ ;  $p=0,115>0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ana amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığa etki edebileceği düşünülen değişkenler olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve iş tecrübesi ile olan ilişki de araştırma soruları olarak incelenmiştir. Araştırma soruları, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmakta, hipotezler ise ilişkilerin olduğunu varsaymaktadır. Bu araştırmada beş temel hipotez söz konusudur.

Birinci hipotezde, çalışanların kişilik özelliklerinden nevrotiklik alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Yapılan analiz sonuçları hipotezi doğrulamaktadır. Nevrotiklik ile örgütsel bağlılığın duygusal ( $r=-0,327$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve normatif ( $r=-0,246$ ;  $p=0,001<0,05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların nevrotiklik seviyesi yükseldikçe, örgüte karşı olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düşmektedir. Beş faktör kişilik modeli bileşenleri Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir takım araştırmalar (Erdheim ve ark., 2006; aktaran Şengül, 2008); nevrotiklik ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Ayrıca nevrotik eğilimli kişilerin iş yaşamına bakıldığında işi bırakma oranı ile ilişki bulunmuştur (Saldago, 2002).



İkinci hipotezde, çalışanların kişilik özelliklerinden açıklık alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Açıklık ile örgütsel bağlılığın duygusal ( $r=0,353$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve normatif ( $r=0,205$ ;  $p=0,006<0,05$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların açıklık seviyesi yükseldikçe, örgüte karşı olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı yükselmektedir. Erdheim ve arkadaşlarının (2006) yaptığı bir çalışmada ise açıklık ile devam bağlılığı arasında ilişki saptanmıştır. Maertz ve Griffeth (2004), açıklık kişilik boyutuna sahip olan kişilerin iş değiştirmeye eğilimli olduğunu belirtmektedirler.

Üçüncü hipotezde, çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluk alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. sorumluluk ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları; duygusal ( $r=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ), normatif ( $r=0,307$ ;  $p=0,000<0,05$ ), ve devam bağlılığı ( $r=0,171$ ;  $p=0,022<0,05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların sorumluluk seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılığı da yükselmektedir. Beş faktör kişilik araştırmaları, sorumluluk kişilik boyutunun normatif bağlılığı ortaya çıkaran davranışları yansıttığını ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Costa ve McCrea'nın (1992; akt. Tuncel, 2009) beş faktör kişilik modeli üzerinde yapılmış olan çalışmada, sorumluluk alt boyutunun örgütsel bağlılık davranış boyutuna olumlu etkisi olduğunu saptamıştır. Ayrıca Erdheim ve arkadaşlarının (2006) yaptığı bir çalışmada ise sorumluluk ile devam bağlılığı arasında ilişki saptanmıştır.

Dördüncü hipotezde, çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklük alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Dışadönüklük

ile örgütsel bağlılığın duygusal ( $r=0,296$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve normatif ( $r=0,198$ ;  $p=0,008<0,05$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu analiz sonucuna göre; çalışanların dışadönüklük seviyesi yükseldikçe, örgüte karşı olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı yükselmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalar (Zedeck ve Mosier, 1990) dışadönüklük kişilik boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığını işaret ederken; diğer bazı araştırmalar ise (March ve Simon, 1958), dışadönük kişilerin diğer iş imkanları konusunda farkındalıklarının yüksek olduğunu ve bu nedenle işten ayrılma oranını yükseltmekte olduğunu göstermektedir.

Beşinci hipotezde, çalışanların kişilik özelliklerinden geçimlilik alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Geçimlilik ile örgütsel bağlılığın duygusal ( $r=0,080$ ;  $p=0,283>0,05$ ), normatif ( $r=0,118$ ;  $p=0,115>0,05$ ) bağlılık ve devam bağlılığı ( $r=-0,099$ ;  $p=0,186>0,05$ ) alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Meyer ve Allen (1991)'a göre; geçimlilik kişilik boyutu yüksek olan kişiler, işe karşı olumlu tutum geliştirme ve örgüt içindeki kişilerle iletişim kurma eğilimindedirler. Dolayısıyla devam bağlılığı yükselmektedir. Araştırmalar, iş görenin iş arkadaşlarıyla olumlu yönde ilişki geliştirmesinin işe bağlılığı attırdığını ortaya koymaktadır (Steers, 1977). Kişinin üstü konumundaki kişiden duyduğu tatmin de bağlılığı arttırmaktadır (Ebmeier, 2003). Bu araştırmada, katılımcıların örgütün eşit hiyerarşik seviyesinde olmaları nedeniyle geçimlilik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamadığı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki edebileceği düşünülen değişkenlerden ilki cinsiyettir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda çalışanların cinsiyet ile örgütsel bağlılığın tüm alt

boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki araştırmalar, çelişkili sonuçların olduğunu vurgulamıştır (Grusky, 1996; Haller ve Rosenmayer, 1971). Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Yapılan bir çalışmada cinsiyetin, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olmazken devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, erkeklerin devam bağlılıklarının, kadınlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karrasch, 2003). Somech ve Bogler (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet etkisinin, içinde bulunulan kültür ve zaman dilimi ile paralel olarak değişkenlik gösterdiği düşünölmektedir. Günümüz yaşam koşullarında, kadın ve erkeğin hayattaki rolleri benzerlik göstermektedir. Gün geçtikçe de kadın ve erkek rollerinin tam tersine döndüğu düşünölmektedir. Önceki yıllarda erkeğin evin geçimini sağlaması beklenmekte bunun doğal sonucu olarak erkeklerin örgütsel bağlılığı güçlenmekteydi. Günümüzde ise, aynı durum kadın için de geçerli olmaktadır.

İkinci değişken olarak çalışanların medeni durumları incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmada, çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak DeCotiis ve Summers (1987) yapılan çalışmalar evli kişilerin, bekar olanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gündoğan'ın (2009) yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, personelin duygusal bağlılık düzeylerinin medeni

durumlarına göre farklılaştığı ve evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin bekarlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır. Literatürde, evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri, bu sebeple de örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir.

Bu araştırma sonucunda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilememesinin örneklem grubunun %56'sının bekar olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca günümüzde, karı-koca çalışan çiftlerin sayısının belirgin bir şekilde artmasının da medeni durum etkisini ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Toplumumuzda evlilik yaşının yükselmesi ve evlilik tercihlerinin değişmesi sonucunda daha fazla sayıda birey yalnız yaşamını sürdürmekte ve karı-koca çalışan kişilere göre daha fazla risk almaktadırlar. Bu nedenle bekar ve yalnız başına geçimini sağlayan çalışanların, karı-koca çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

Üçüncü değişken olarak çalışanların yaş etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda 25-34 yaş grubu ile 35-44 yaş grubunda olanların duygusal bağlılıkları farklılaşmaktadır. Buradan yaşın, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Bazı araştırmalar bağlılığın yaş ile olumlu ilişkide olduğunu doğrulayan sonuçlar ortaya koymuştur (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac,

1990; Meyer ve Allen, 1997; Kushman, 1992; aktaran Şengül, 2008). Yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, yaşın ilerlemesi ile birlikte kişilerin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktireceği ve yıllar boyunca örgüte yapılan yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğinin azalacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005; DeCotiis ve Summers, 1987). Yaşı ilerlemiş olan çalışanların iş değişikliği yapma olanaklarının daha genç yaşlardaki çalışanlara göre sınırlı olduğunu düşünmekte ve örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir.

Dördüncü değişken olarak çalışanların iş tecrübelerinin (yıl) örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışanların iş tecrübeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olanlar duygusal bağlılık ile ilgili maddelere iş tecrübesi az olanlara göre daha fazla katılım gerçekleştirmişlerdir. İş tecrübelerine göre örgütsel bağlılık değişmemektedir. Meyer ve Allen (1997)'a göre işte çalışma süresi arttıkça çalışanın kurumuyla kurduğu duygusal bağın artmasıyla nedeniyle örgütsel bağlılık da güçlenmektedir. Bu çalışmada, örneklem grubunun büyük çoğunluğu uzun yıllar iş deneyimi olmaması nedeniyle bu değişkenin etkisinin bulunamadığı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığı araştırılan son değişken olarak da Çalışanların eğitim durumları incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmada çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu çalışmada, çalışanların eğitim durumlarına örgütsel bağlılıkları değişmemektedir. Ancak ilkokul mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık

önermesine katılım düzeyleri diğer eğitim düzeylerine göre daha fazladır. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki araştırılmış ve elde edilen bulgulara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu saptanmıştır. Bunun en büyük sebebinin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha az uyum sağladıkları düşünülmektedir (Modway; Steers ve Porter, 1979; Abdullah ve Shaw 1999, aktaran Şengül, 2008). Fakat bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Al-Qtaibi, 1993; Al-Meer, 1989). Bu çalışmada, örneklem grubunun %84'ünün lise ve üniversite mezunu olması nedeniyle daha az eğitim seviyesine sahip kişilerle karşılaştırma yapma olanağı kısıtlı ölçüde gerçekleştirilebilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen alt boyutlar: “İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırma” adlı çalışmasında Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010) imalat ve hizmet sektörlerinde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyi ve onu etkileyen kişisel özellikler açısından bir farklılık olup olmadığını iki ayrı büyük örneklem ile incelemiştir. Bir bütün olarak bu çalışmanın sonuçları, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler bakımından iki sektör arasında sınırlı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Araştırmanın deneysel sonuçları her iki sektörde de örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğunu, kişisel psikolojik özelliklerin örgütsel bağlılığın önemli kestirimcileri olduğunu desteklemiştir. Aynı zamanda cinsiyetin ve eğitimin yalnızca hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu, medeni durumun, yaşın ve çalışma süresinin ise etkili olmadığı bulunmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde imalat sektöründe, başarı güdüsünün

örgütsel bağılığı etkilemediği, diğer kişisel-psikolojik değişkenlerin örgütsel bağılılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

## 6. BÖLÜM

### ÖNERİLER

Yapılmış olan araştırma, örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülen kişilik özelliklerini incelemektedir. Araştırmada kişilik özelliklerini belirlemede Beş Faktör Kişilik Testi kullanılmış ve kişiliğin beş özelliği dikkate alınmıştır. Bu konudaki gelecek araştırmalarda daha kapsamlı ve farklı kişilik testleri uygulanarak kişiliğin farklı boyutlarının da örgütsel bağlılığa etkisi incelenerek konuya ilişkin daha detaylı verilere ulaşılabilir.

Araştırma, 181 çalışan üzerinde ve tek bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma, farklı şirketlerde ve daha geniş örneklem grubunu kapsayacak şekilde geliştirilerek uygulanabilir.

Çalışmanın kısıtları gereğince, araştırma tek bir sektörde ve ilde gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili takip eden çalışmalar, farklı sektörlerde ve illerde gerçekleştirilebilir. Her mesleğin kendine özgü dinamikleri olması nedeniyle meslek grupları bazında özel çalışmalar yapılabilir.

Kişilik özelliklerinin ve örgütsel bağlılığın ö bireyin içinde bulunduğu ve yetiştiği kültürel faktörlerden oldukça fazla etkilenmesi nedeniyle; çalışmada Türk Kültürü'ne özgü ölçekler kullanılmasının farklı sonuçlar alınmasını sağlayacağı düşünülmektedir.



## 7. KAYNAKLAR

- Abdullah, M. H. A. Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the united arab emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), Spring, 78.
- Aksoy, N. (1970). *Psikoloji*. İstanbul,152.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Al-meer, A.R. (1989). Organizational commitment: a comparison of westerns asians and saudis. *International Studies of Management and Organization*, 19(2), 75.
- Al-otaibi, A. (1993). The effect of organizational commitment and personal factors on job performance of kuwaiti and arab work force in the government sector in the state of kuwait. *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11(1), 109.
- Altinköprü, T. (2003). *Şahsiyet analizi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., 131.
- Alvi, S. A. & Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan a case study. *Human Relations*, 40 (5), 267 280.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arbak, Y. & Kesken J. (2005). *Örgütsel bağlılık, sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Atak, H. (2011). Kimlik gelişimi ve kimlik biçimlenmesi: kurumsal bir değerlendirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), 166.
- Aven, F. F., Parker, B. & Mcevoy G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. (aktaran Özkan, Y. 2005). *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Aydın, B. (2005). *Çocuk ve ergen psikolojisi*. İstanbul: Atlas Yayınevi, 8.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı anlama çabası*. Bursa: Ezgi Kitabevi,161.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Basım, N. & Şeşen, H. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 160.
- Başol, G. (2008). Validity and reliability of multidimensional scale of perceived social support-revisited, with a turkish sample. *Journal of Social Behavior and Personality*, 36(1), 1303-1314.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 219-221.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Baysal, C. & Tekarslan, E. (1987). *Davranış bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 58.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 21(12), 220.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 511 (44), 59.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 128.
- Buss, D.M. (1991). *Evolutionary personality psychology*. *Annual Review Psychology*, 42, 459
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (1996). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı*. Ankara: Anı Yayıncılık, 147.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma. İstanbul: *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.

- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R: professional manual*, psychological assessment resources, (aktaran Tuncel, Ö. 2009), Inc., Odessa, FL.
- Cüceloglu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 415, 404-408.
- Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakınberk A. ve Demirel E. (2010) Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği / *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3/1, 89-121
- Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 59-65.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2(6), [www.isguc.org](http://www.isguc.org).
- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-70.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 40-44.
- Dubrin, A.J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*, south-western. Canada: Thomson Corporation, 21.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 211.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. (2006). *Linking the big five personality constructs to organizational commitment*. (aktaran Şengül, M. C. 2008). *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 266-276.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (aktaran Şengül, M. C. 2008), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 32.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 88-89.

- Ergun, T. (1975). Uluslararası, örgütlerde bağlılık kavramı. Ankara: *Amme idaresi dergisi, TODAİE*, 8(4), Aralık, 98-99.
- Ergün, M. (1995). *Bilimsel araştırmalarda bilgisayarla istatistik uygulamaları (SPSS for WINDOWS)*. Ankara: Ocak Yayınları, 86.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım, 177-181.
- Ersanlı, K. (2005). *Ben olmak istiyorum*. Samsun: Eser Ofset, 236.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. Free Press of Glencoe (New York).
- Feldman, R.S. (1997). *Essentials of understanding psychology*. New York: The McGraw-Hill Companies, 657.
- Furnham, A., Moutafi, J. & Paltiel, L. (2005). *Intelligence in relation to jung's personality types*. Individual Differences Research, 3(1), 3.
- Geçtan, E. (1988). Psikanaliz ve sonrası. Ankara: Maya Matbaacılık, 36-17, 65-66.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations administrative science quarterly*. (aktaran Şeker, M. 2011), 33 (1), 61.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye bağlılık anketini Türkiye'ye uyarlama ve geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarını belirleme çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, D. E. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık, sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, (aktaran Özkan, Y. 2005), 10, 488-503.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. (Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. & Çöl G. (2004). Personeli güçlü kılan örgütsel bir yapı oluşturmada sosyal-yapısal öncüllerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3-4), 252.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. Gazi Osman Paşa Üniversitesi, *Zile Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 49-50. [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M4.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf)

- Gümüştekin, E. G. & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 274.
- Gündoğan, T. (2009). *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 110.
- Haller, M. & Rosenmayer, O. (1971). The pluridimensionality of work commitment. *Human Relations*, 24(4), 701.
- Hughes, R. (1996). *Leadership, enhancing the lessons of experience*. New York: Donneley&Sons Co., 188.
- Ickes, W., Snyder, M. ve Garcia, S. (1997). "Personality influences on the choice of situations". R.Hogan ve J.A. Johnson (Ed.), *Handbook of personality psychology*, Burlington: Academic Press Inc., 165-195.
- İnanç, Y. B. ve Yerlikaya, E. E. (2008). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 59.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 82-405.
- Karancı, N., Dirik G. & Yorulmaz O. (2007). Eysenck kişilik anket -gözden geçirilmiş kısaltılmış formu'nun (EKA-GGK) Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18 (3), 255.
- Karatepe, O. M. & Halıcı, A. (1998), İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 139-158.
- Katz, D. & Robert L. K. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kesken, J. (2011). Örgütsel işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 21(6), 3502-3533.
- Keskin, G. Ü. & Orgun, F. (2006). Öğrencilerin öz-yeterlilik düzeyleri ile başa çıkma stratejilerinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, (7), 92-99.

- Ketchand, A. A. & Strewser, Jerry R. (1998). The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting. (*Behavioral Research in Accounting*, (110), 109-137.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar, 21-22.
- Köknel, Ö. (1999). *Günlük hayatta ruh sağlığı*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 74.
- Köknel, Ö. (2005). *İnsanı anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar, 123.
- Kulaksızoğlu, A. (1998). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 95-110.
- Kuruüzüm, A., Sezgin, I. & Çetin, İ. E. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig*, (53), 192.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review of meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, (108), 952.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. (aktaran Şengül, M. C. 2008), *Human Resource Management Review*, (11), 299-326.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 224.
- O'Reilly, C. & 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.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 90-91.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz-Aralık, (21), 171.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 97-99.
- Özkalp, E. vd. (2003). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 250.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, yönetim ve ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özler, E. D., Giderler, A. C., & Dil, Ş. M. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 8.

- Öztürk, O. (1997). *Ruh sağlığı ve bozuklukları*. Ankara: Hekimler Yayın Birliği, 319.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 31.
- Serengil, F. K. (1997). Milli Eğitim Bakanlığında görevli müfettişlerin örgütlerindeki yönetim uygulamalarını algılamaları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bolu: Aydın İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schultz, D.P., & Schultz, S.E. (2007). *Modern psikoloji tarihi*, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 607
- Sığrı, Ü. & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleymaniye Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 141.
- Sığrı, 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.
- Snyder, M. ve Ickes, W. (1985). "Personality and social behavior". (Ed.) G. Lindzey ve E. Aronson, *Handbook of Social Psychology*, New York: Random House.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Süzer, H. D. (2003). Zorunlu sadakat. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*. [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=806](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=806).
- Swann, W.B., Griffin, J.J., Predmore, S.C. ve Gaines, B. (1987). "The cognitive-affective crossfire: When self-consistency confronts self-enhancement". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 5, 881-889.
- Şendil, G. (2003). *Çocuk, ergen, ve anne baba*. İstanbul: Çantay Yayınları, 49.
- Şengül, C.M. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.S., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Yaşar Ofset, 79.
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve kişilik*. Ankara: Bilim Yayınevi, 27

- Thorntwaite, L. (1993). The relationship between union commitment and gender: some qualifying factors. *Industrial Relations*, 48(4), 3.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 29-41.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'reilly, C. A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. (aktaran Şeker, M. 2011), *Administrative Science Quarterly*, ( 37), 549-579.
- Tuncel, Ö. (2009). *Kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: ampirik çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüfekçi, D. (2004). *Rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğrencilerinin kişilik özellikleri ile denetim odakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 22.
- Usal, A. & Kuşluyan, Z. (2006). *Davranış bilimleri*. İzmir: Meta Basım Matbaacılık, 79.
- Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşların karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 5.
- Yalçın, A. & İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 400-401.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 7.
- Yerlikaya, B. Y. & Yerlikaya E. E. (2009). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2-419.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 447-448.



Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 37-43.

Zorluer, Z. (2002). *Kişilik özelliklerinin girişimcilik ile işe ve örgüte karşı tutumlarla olan ilişkileri*. (aktaran Şengül, M. C. 2008). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **7. EKLER**

**EK:1** Kişisel bilgi formu

**EK:2** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

**EK:3** Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**EK 1**  
**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

**1. Cinsiyet:**

- Kadın
- Erkek

**2. Medeni Haliniz:**

- Evli
- Bekar

**3. Yaşınız:**

- 20-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54

**4. Eğitim Durumunuz:**

- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Üniversite
- Yüksek Lisans

**5. İş Tecrübeniz:**

- 2 yıldan az
- 3-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16 yıldan fazla

## EK 2

### BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan veya tanımlamayan bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen verilen özellikleri, sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirlemek için en uygun dereceyi işaretleyiniz.

| Sıra No | Özellikler                            | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---------|---------------------------------------|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1       | Konuşkan                              |                  |              |            |             |                     |
| 2       | Başkalarında hata arayan              |                  |              |            |             |                     |
| 3       | İşini tam yapan                       |                  |              |            |             |                     |
| 4       | Bunalımlı, melankolik                 |                  |              |            |             |                     |
| 5       | Orijinal, yeni, görüşler ortaya koyan |                  |              |            |             |                     |
| 6       | Çekingen                              |                  |              |            |             |                     |
| 7       | Yardımsaver ve çıkarıcı olmayan       |                  |              |            |             |                     |
| 8       | Umursamaz                             |                  |              |            |             |                     |
| 9       | Rahat, stresle kolay baş eden         |                  |              |            |             |                     |
| 10      | Çok değişik konuları merak eden       |                  |              |            |             |                     |
| 11      | Enerji dolu                           |                  |              |            |             |                     |
| 12      | Başkalarıyla sürekli didişen          |                  |              |            |             |                     |
| 13      | Güvenilir bir çalışan                 |                  |              |            |             |                     |
| 14      | Gergin olabilen                       |                  |              |            |             |                     |
| 15      | Maharetli, derin düşünen              |                  |              |            |             |                     |
| 16      | Heyecan yaratabilen                   |                  |              |            |             |                     |
| 17      | Affedici bir yapıya sahip             |                  |              |            |             |                     |
| 18      | Dağınık olma eğiliminde               |                  |              |            |             |                     |
| 19      | Çok endişelenen                       |                  |              |            |             |                     |
| 20      | Hayal gücü yüksek                     |                  |              |            |             |                     |
| 21      | Sessiz bir yapıda                     |                  |              |            |             |                     |

| Sıra No | Özellikler                                      | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---------|---|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 22      | Genellikle başkalarına güvenen                  |                  |              |            |             |                     |
| 23      | Tembel olma eğiliminde olan                     |                  |              |            |             |                     |
| 24      | Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan |                  |              |            |             |                     |
| 25      | Keşfeden, icat eden                             |                  |              |            |             |                     |
| 26      | Atılgan bir kişiliğe sahip                      |                  |              |            |             |                     |
| 27      | Soğuk ve mesafeli olabilen                      |                  |              |            |             |                     |
| 28      | Görevi tamamlayıncaya kadar sabır gösterebilen  |                  |              |            |             |                     |
| 29      | Dakikası dakikasına uymayan                     |                  |              |            |             |                     |
| 30      | Sanata ve estetik değerlere önem veren          |                  |              |            |             |                     |
| 31      | Bazen utangaç, çekingen olan                    |                  |              |            |             |                     |
| 32      | Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan |                  |              |            |             |                     |
| 33      | İşleri verimli yapan                            |                  |              |            |             |                     |
| 34      | Gergin ortamlarda sakin kalabilen               |                  |              |            |             |                     |
| 35      | Rutin işleri yapmayı tercih eden                |                  |              |            |             |                     |
| 36      | Sosyal, girişken                                |                  |              |            |             |                     |
| 37      | Bazen başkalarına kaba davranabilen             |                  |              |            |             |                     |
| 38      | Planlar yapan ve bunları takip eden             |                  |              |            |             |                     |
| 39      | Kolayca sinirlenen                              |                  |              |            |             |                     |
| 40      | Düşünmeyi seven                                 |                  |              |            |             |                     |
| 41      | Sanata ilgisi çok az olan                       |                  |              |            |             |                     |
| 42      | Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven            |                  |              |            |             |                     |
| 43      | Kolaylıkla dikkati dağılabilen                  |                  |              |            |             |                     |
| 44      | Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan     |                  |              |            |             |                     |

**EK 3**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

Aşağıda çalıştığınız kurum hakkındaki duygu ve fikirlerinizi ölçen 18 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınız belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu, ifade duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa (%0) “Hiç Katılmıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

| Sıra No | İfadeler  | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---------|---|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1       | Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.               |                  |              |            |             |                     |
| 2       | Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissim yok.  |                  |              |            |             |                     |
| 3       | İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.                         |                  |              |            |             |                     |
| 4       | Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.                              |                  |              |            |             |                     |
| 5       | Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.         |                  |              |            |             |                     |
| 6       | Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.                |                  |              |            |             |                     |
| 7       | Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.                                |                  |              |            |             |                     |
| 8       | Kurumuma çok şey borçluyum.   |                  |              |            |             |                     |
| 9       | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım. |                  |              |            |             |                     |
| 10      | Kendimi kurumumda “ailenin bir  |                  |              |            |             |                     |

| <b>Sıra No</b> | <b>İfadeler</b>   | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> |
|----------------|---|-------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------------------|
|                | parçası” gibi hissetmiyorum.  |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>11</b>      | Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.   |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>12</b>      | Beni kurumumdan ayrılmaktan alıkoyan nedenlerden biri alternatiflerin az olmasıdır.         |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>13</b>      | Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.                      |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>14</b>      | Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.             |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>15</b>      | Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim. |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>16</b>      | Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.                                       |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>17</b>      | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.   |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>18</b>      | Şu anda kurumumda kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar da mecburiyetten.                     |                         |                     |                   |                    |                            |

## ÖZGEÇMİŞ

YELİZ ÖZER

Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı

### Eğitim Bilgileri

Lisans (2002) : Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme

Lise (1998) : Teğmen Ali Rıza Akıncı Lisesi

### İş Bilgileri

2004-2006 Söktaş Tekstil / Yurt Dışı Satış ve Pazarlama

2006-2010 Simya Gelişim Danışmanlık / Eğitim Uzmanı

2010-... KRM Yönetim Danışmanlık / Danışman

### Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : İzmir, 08 Eylül 1980

Cinsiyet : Kadın

Yabancı Dil : İngilizce

E-posta : yeliz@superonline.com